

Tatiana Cristina Siqueira dos Santos

**NARRATIVA NO FLUXO DE INFORMAÇÃO DURANTE O
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM MPes:
UM ESTUDO MULTICASO NOS NÚCLEOS SETORIAIS E
CÂMARAS DA ACIF**

Dissertação submetida ao
Programa de Pós-Graduação em
Ciência da Informação da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau
de Mestra em Ciência da
Informação.

Orientador: Prof. Dr. Gregorio
Varvakis.

Florianópolis
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

Santos, Tatiana Cristina Siqueira dos
Narrativa no fluxo de informação durante o
compartilhamento de conhecimento em MPEs : um estudo
multicaso nos núcleos setoriais e câmaras da ACIF / Tatiana
Cristina Siqueira dos Santos ; orientador, Gregorio
Varvakis - Florianópolis, SC, 2014.
202 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-
Graduação em Ciência da Informação.

Inclui referências

1. Ciência da Informação. 2. Fluxo de informação. 3.
Narrativa. 4. Compartilhamento de conhecimento em micro e
pequenas empresas (MPE). I. Varvakis, Gregorio. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-
Graduação em Ciência da Informação. III. Título.

Tatiana Cristina Siqueira dos Santos

**NARRATIVA NO FLUXO DE INFORMAÇÃO DURANTE O
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM MPES:
UM ESTUDO MULTICASO NOS NÚCLEOS SETORIAIS E
CÂMARAS DA ACIF**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestra em Ciência da Informação”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação.

Florianópolis, 30 de junho de 2014.

Prof.^a Marisa Bräscher Basilio Medeiros, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Gregorio Varvakis, PhD - PGCIN/UFSC
Orientador

Prof.^a Edna Lúcia da Silva, Dr.^a - PGCIN/UFSC
Examinadora

Prof. Vinícius Medina Kern, Dr. - PGCIN/UFSC
Examinador

Prof. Rolando Vargas Vallejos, Dr. - CCAD/UCS
Examinador externo

Este trabalho é dedicado aos meus
exemplares pais Edson e Marislei, ao
meu resignado marido Fábio e aos
meus preciosos filhos, Igor e Thiago.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que, nesta etapa, mais do que nunca, me guiou e me inspirou a Fé, cada vez mais intensa, e preencheu as lacunas da minha alma e me manteve confiante.

Aos meus familiares, em especial a Marislei Cristina, mãe e mentora nesta vida, e a Edson Miranda, pai e querido chefe, pelo amor e pela atenção que sempre dedicaram a mim; aos meus irmãos Ana Paula, Rodrigo e Vinicius por compreenderem meu afastamento do trabalho e por acreditarem nas minhas escolhas; ao meu marido, Fábio Márcio, por ter suportado minha ausência em diversos sentidos e aos meus queridos filhos, Igor e Thiago, por preencherem meu coração de amor e me instigarem a ser uma pessoa melhor a cada dia; a Maria Odete e Mara, tias queridas que me incentivaram e participaram com suas contribuições nesta pesquisa.

Ao meu orientador e professor Gregorio Varvakis, para quem eu tive que me explicar diversas vezes e de quem só recebi palavras de sabedoria; um querido amigo a quem espero não decepcionar.

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PGCIN) pela oportunidade.

Aos professores do PGCIN e a Sabrina de Conto, chefe de expediente, pelas inúmeras vezes que, carinhosamente, ofereceram-me ajuda.

Aos queridos colegas de mestrado, em especial a Mônica Renneberg e a Larissa Waskow pelos trabalhos que, em parceria, desenvolvemos, e aos companheiros do Núcleo de Gestão e Sustentabilidade (NGS), Carla Pereira, Danielly Inomata, Guillermo Antonio Davila, Hélio Ferenhof, Ketry Faria dos Passos, Maurício Manhães, Jane Lúcia Santos e Jaqueline Rossato, pelas enriquecedoras ocasiões nas quais compartilhamos conhecimento, que muito me inspirou e ajudou em meu desenvolvimento.

Aos membros da banca examinadora, professora Edna Lúcia da Silva e aos professores Vinícius Medina Kern e Rolando Vargas Vallejos, pelas valiosas contribuições.

À Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF), na representação de seu coordenador, consultores e empresários associados, pela recepção, atenção e importantes contribuições a esta pesquisa.

Enfim, meus sinceros agradecimentos a todos que estiveram presente neste momento especial e que, de alguma forma, contribuíram para que esta dissertação acontecesse. Muito obrigada!

Em 1969, eu [Peter Engstrom] estava rastejando na lama em Indochina e as pessoas estavam atirando em mim. Então, um jovem fuzileiro vem ao meu lado e pergunta: 'Senhor, você quer permanecer vivo?' Eu balancei a cabeça e ele disse: 'Eu estou dizendo a você duas coisas. Em primeiro lugar, manter a cabeça erguida e olhar ao seu redor. Se você não sabe de que lado eles estão atirando em você, então você não sabe qual o caminho a ser executado. Em segundo lugar, há um milhão de coisas acontecendo aqui fora, mas você tem que estreitar seu foco em algo com o qual você pode lidar. Comece com algo pequeno, então, gradualmente, amplie seu foco. E essas duas regras tem ficado comigo por toda a minha vida.

(SOLE; WILSON, 2002)

RESUMO

Esta pesquisa investiga como acontece a narrativa no fluxo de informação durante o compartilhamento de conhecimento em micro e pequenas empresas, considerando-a como fonte sustentável para o desenvolvimento de melhores processos de serviço. São identificados os usos da narrativa no contexto informacional mediante pesquisa bibliográfica, que auxiliou na determinação dos construtos da pesquisa. Verificamos que a narrativa é uma prática de criação e disseminação de conhecimentos utilizada com frequência no ambiente organizacional em sua forma oral principalmente pelos gestores e, também, mensagem que pode ser analisada sob a perspectiva do fluxo de informações. Entretanto, a capacidade competitiva da organização fica limitada à aplicação de conhecimentos à sua rotina e aos processos que, por sua vez, são estimulados por meio da articulação de conhecimentos para construir narrativas que impactem na disseminação e utilização destes pela organização. Tal limitação é lacuna que a pesquisa procurou explorar mediante estudo qualitativo de múltiplos casos, no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs) coligadas à Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF). Com os resultados obtidos, consideramos que as narrativas sustentam o desenvolvimento de melhores práticas relacionadas à produção de serviço e tais práticas têm como canal o fluxo de informações do próprio processo; todavia, são dependentes dos conhecimentos dos gestores-proprietários e apresentam-se em nível individual. Esta pesquisa deixa como contribuições uma nova perspectiva no que se refere à análise do fluxo de informação com a inserção da narrativa e, ainda, o modelo teórico desenvolvido para sustentar seu foco de análise no ambiente das MPEs.

Palavras-chave: Fluxo de informação 1. Compartilhamento de conhecimento em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) 2. Narrativa 3.

ABSTRACT

This research investigates how the narrative in information flow during the sharing of knowledge in micro and small enterprises happens, considering it as a sustainable source for improved service processes development. The uses of narrative in the informational context are identified through a bibliographic research, which also helped to determine the constructs of the research. It appears that the narrative is a practice of creation and dissemination of knowledge, often used within the organizational environment in its oral form, mainly by the managers, and also message that can be analyzed from the perspective of information flow. However, the competitiveness of the organization is limited to the application of knowledge to its routine and processes, which, in turn, are stimulated through the articulation of knowledge to construct narratives that impact in its dissemination and use by the organization. Such limitation is a gap that the research proposed to explore through qualitative multiple case study in the context of micro and small enterprises (MSEs) associated with Commercial and Industrial Association of Florianopolis (ACIF). With the obtained results, we consider that the narratives support the development of better practices related to service production and have the information flow of their own process as their channel; however, they are dependent on its managers and owners knowledge, being strongly present on individual levels. This research attempts to contribute as a new perspective to the information flow analysis with the insertion of the narrative and, also, the theoretical model developed to sustain its focus of analysis in the environment of SMEs.

Keywords: Information Flow 1. Sharing knowledge in Micro and Small Enterprises (MSE) 2. Narrative 3.

RESUMEN

Esta investigación estudia como sucede la narrativa en el flujo de información durante el intercambio de conocimiento en las micro y pequeñas empresas, considerándolas como fuente sostenible para el desarrollo de procesos de servicio mejorados. Usos de la narrativa en el contexto informacional se identificaron mediante la búsqueda en la literatura, que colaboró a determinar los constructos de la investigación. Se verificó que la narrativa es una práctica de creación y difusión del conocimiento utilizada con frecuencia en el entorno de la organización en su forma oral principalmente por los gerentes, así como los mensajes que pueden ser analizadas desde la perspectiva del flujo de información. Sin embargo, la capacidad competitiva de la organización se queda limitada a la aplicación de los conocimientos a su rutina y los procesos que, a su vez, se estimulan por la articulación del conocimiento para construir relatos que inciden en la difusión y utilización por parte de la organización. Tal limitación es lo *gap* que la investigación buscó explorar mediante un estudio de caso múltiple cualitativo en el contexto de las micro y pequeñas empresas (MPEs) asociados con ACIF - Asociación Comercial e Industrial de Florianópolis. Con los resultados obtenidos, se considera que las narraciones apoyan el desarrollo de las mejores prácticas relacionadas con la producción de servicios, y tienen como canal el flujo de información del proceso en si mismo, sin embargo, dependen de los conocimientos de los administradores-propietarios y se presentan en un nivel individual. Esta investigación deja como contribución una nueva perspectiva para analizar el flujo de información con la inserción de la narrativa, y también el modelo teórico desarrollado para apoyar su foco de análisis en el entorno de las MPEs.

Palabras clave: Flujo de información 1. Intercambio de conocimientos en Empresas Micro y Pequeña (MPE) 2. Narrativa 3.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os três fluxos de informação da empresa	42
Figura 2 - Modelo processual de administração da informação	43
Figura 3- Fluxo interno e os fluxos extremos de informação.....	49
Figura 4 - Narrativa no espaço informacional <i>I-Space</i>	51
Figura 5 - Movimento do conhecimento no espaço informacional (<i>I-Space</i>).....	54
Figura 6 - O triângulo da narrativa de histórias.....	67
Figura 7 - Processo de emprego de narrativas.....	75
Figura 8 - Modelo de compartilhamento de conhecimento	77
Figura 9 - Modelo conceitual do fluxo de informação narrativa	83
Figura 10 - Estrutura conceitual da pesquisa.....	84
Figura 11 - Imagem da Questão 2.3 sobre motivação para iniciar a narrativa.....	88
Figura 12 - Imagem da Questão 2.4 sobre os principais propósitos para interagir	90
Figura 13 - Imagem da Questão 2.5 sobre as principais fontes utilizadas	92
Figura 14 - Imagem da Questão 2.6 sobre as formas de interação	95
Figura 15 - Imagem da Questão 2.7 sobre os principais mecanismos de suporte	97
Figura 16 - Imagem da Questão 2.11 - <i>checklist</i> dos repositórios e formas de armazenar informações.....	97
Figura 17 - Imagem da Questão 1.12 relacionada ao mapeamento da rotina	102
Figura 18 - Imagem da Questão 2.12 relacionada às audiências dos gestores.....	103
Figura 19 - Imagem da Questão 2.13 relacionada à classificação do conhecimento	104
Figura 20 - Imagem da Questão 2.10 sobre as dificuldades para compartilhar conhecimento	107
Figura 21 - Representação da composição da amostra.....	110
Figura 22 - Representação do universo de pesquisa.....	118

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Receptores da narrativa: Grupo A.....	124
Gráfico 2 - Caracterização da mensagem: Grupo A.....	125
Gráfico 3 - Receptores da narrativa: Grupo B.....	127
Gráfico 4 - Caracterização da mensagem: Grupo B.....	129
Gráfico 5 - Receptores da narrativa: Grupo C.....	131
Gráfico 6 - Caracterização da mensagem: Grupo_C.....	132
Gráfico 7 - Motivação para compartilhar conhecimento: Grupo A.....	136
Gráfico 8 - Propósitos da narrativa: Grupo A.....	137
Gráfico 9 - Fontes de informações e argumentos: Grupo A.....	138
Gráfico 10 - Motivação para compartilhar conhecimento: Grupo B ...	140
Gráfico 11 - Propósitos da narrativa: Grupo B.....	142
Gráfico 12 - Fontes de informações e argumentos: Grupo B.....	143
Gráfico 13 - Motivação para compartilhar conhecimento: Grupo C ...	145
Gráfico 14 - Propósitos da narrativa: Grupo C.....	146
Gráfico 15 - Fontes de informações e argumentos: Grupo C.....	147
Gráfico 16 - Formas de interação: Grupo A.....	154
Gráfico 17 - Mecanismos de suporte da narrativa: Grupo A.....	155
Gráfico 18 - Formas de interação: Grupo B.....	157
Gráfico 19 - Mecanismos de suporte da narrativa: Grupo B.....	158
Gráfico 20 - Formas de interação: Grupo C.....	160
Gráfico 21 - Mecanismos de suporte da narrativa: Grupo C.....	161
Gráfico 22 - Dificuldades para compartilhar conhecimento: Grupo A	174
Gráfico 23 - Dificuldades para compartilhar conhecimento: Grupo B	176
Gráfico 24 - Dificuldades para compartilhar conhecimento: Grupo C	178

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologia de conhecimento	53
Quadro 2 - Lista parcial dos modos de compartilhamento de conhecimento	73
Quadro 3 - Quadro de equivalência dos modelos estudados	78
Quadro 4 - Elementos de análise e subelementos relacionados por fase	85
Quadro 5 - Elementos de análise relacionados à fase de iniciação.....	86
Quadro 6 - Tipos de fontes de acordo com o formato, <i>status</i> e localização.....	91
Quadro 7 - Elementos de análise relacionados à fase de implementação	93
Quadro 8 - Elementos de análise relacionados às fases de apoio e incorporação.....	98
Quadro 9 - Elementos das 4 fases do compartilhamento de conhecimento	100
Quadro 10 - Barreiras nas fases do processo de compartilhamento de conhecimento.	105
Quadro 11 - Entrevistas por data de realização	113
Quadro 12 - Descrição dos passos da análise e interpretação dos dados	114
Quadro 13 - Descrição dos principais aspectos metodológicos utilizados no trabalho.....	115
Quadro 14 - Perfil da empresa e do emissor do conhecimento: Grupo A	123
Quadro 15 - Perfil da empresa e do emissor do conhecimento: Grupo B	126
Quadro 16 - Perfil da empresa e do emissor do conhecimento: Grupo C	130
Quadro 17 - Resumo dos elementos do fluxo que iniciam a narrativa: MPes	151
Quadro 18 - Comparativo de tempo das interações do emissor: Grupo A	153
Quadro 19 - Comparativo de tempo das interações do emissor: Grupo B	156
Quadro 20 - Comparativo do tempo de interações do emissor: Grupo C	159
Quadro 21 - Resumo dos elementos do fluxo que implementam a narrativa: MPes.....	165

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIF – Associação Comercial e Industrial de Florianópolis

ME – Micro Empresa

MPE – Micro e Pequenas Empresas

PE – Pequena Empresa

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	29
1.1 OBJETIVOS.....	31
1.1.1 Objetivo Geral	31
1.1.2 Objetivos Específicos.....	32
1.2 JUSTIFICATIVA	32
1.3 ESCOPO DO TRABALHO	34
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	35
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	36
2.1 REALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇO	37
2.2 FLUXO DE INFORMAÇÃO E SEUS ELEMENTOS NA DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO	40
2.2.1 Modelos de Fluxos de Informação	41
2.2.1.1 Modelo de Lesca e Almeida (1994)	41
2.2.1.2 Modelo de Choo (2006)	43
2.2.1.3 Modelo de Barreto (2001)	48
2.2.1.4 Modelo de Boisot e Li I-SPACE (2006)	50
2.2.2 Elementos do Fluxo de Informação	55
2.2.2.1 Atores (emissores e receptores)	55
2.2.2.2 Canais e Fontes.....	57
2.2.2.3 Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC	59
2.2.2.4 Barreiras	59
2.2.3 Considerações sobre os modelos e elementos do fluxo de informação	60
2.3 NARRATIVA	62
2.3.1 Definição e função da narrativa	63
2.3.2 Padrões de uso das narrativas nas organizações	69
2.3.3 Modelo de criação e emprego de narrativas	74
2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A NARRATIVA NO FLUXO DE INFORMAÇÃO PARA COMPARTILHAR CONHECIMENTO	76
3 MÉTODOS E TÉCNICAS	80
3.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA PESQUISA.....	80
3.2 PARÂMETROS DE ANÁLISE E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	85
3.2.1 Fase 1 - Iniciação	86
3.2.1.1 Monitoramento do ambiente	87
3.2.1.2 Fontes.....	91
3.2.2 Fase 2 - Implementação	92
3.2.2.1 Formas de interação.....	94

3.2.2.2 Mecanismos de suporte	95
3.2.3 Fases 3 e 4 - Apoio e incorporação.....	98
3.2.3.1 Percepção de assimilação	99
3.2.3.2 Práticas de controle	99
3.2.4 Fases 1, 2, 3 e 4 - Componentes essenciais do fluxo de informação e barreiras	99
3.2.4.1 Contexto	101
3.2.4.2 Emissor	101
3.2.4.3 Receptores	102
3.2.4.4 Conhecimento (mensagem).....	103
3.2.4.5 Barreiras	105
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA	107
3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA	108
3.5 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS	110
3.5.1 Agendamento das entrevistas com os participantes	111
3.5.2 Realização das entrevistas conforme a agenda	112
3.6 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS	113
3.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA	115
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	118
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS GRUPOS (A, B, C)	120
4.1.1 Grupo A	120
4.1.2 Grupo B.....	121
4.1.3 Grupo C	121
4.2 COMPONENTES ESSENCIAIS DO FLUXO DE INFORMAÇÃO (FASES 1, 2, 3, 4)	122
4.2.1 Grupo A	122
4.2.2 Grupo B.....	125
4.2.3 Grupo C	129
4.2.4 Considerações sobre os componentes essenciais do fluxo de informação	132
4.3 INÍCIO DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO (FASE 1)	134
4.3.1 Grupo A	135
4.3.2 Grupo B.....	140
4.3.3 Grupo C	144
4.3.4 Considerações sobre a iniciação da narrativa no compartilhamento de conhecimento nas MPEs.....	148
4.4 IMPLEMENTAÇÃO DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO (FASE 2)	152
4.4.1 Grupo A	153

4.4.2 Grupo B.....	156
4.4.3 Grupo C.....	159
4.4.4 Considerações sobre a implementação da narrativa no compartilhamento de conhecimento nas MPes	162
4.5 APOIO E INCORPORAÇÃO DO CONHECIMENTO (FASES 3 E 4)	166
4.5.1 Grupo A.....	166
4.5.2 Grupo B.....	168
4.5.3 Grupo C.....	168
4.5.4 Considerações sobre o apoio da narrativa na incorporação do novo conhecimento nas MPes	171
4.6 BARREIRAS NO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO (FASES 1, 2, 3, 4)	172
4.6.1 Grupo A.....	172
4.6.2 Grupo B.....	175
4.6.3 Grupo C.....	176
4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE A NARRATIVA NO FLUXO DE INFORMAÇÃO NAS MPES.....	179
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	183
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	183
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	185
REFERÊNCIAS	187
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas	193
APÊNDICE B – Carta de Autorização para Realização da Pesquisa Impressa	200
APÊNDICE C – Termo de Esclarecimento sobre a Pesquisa aos Participantes	202

1 INTRODUÇÃO

Partimos da ideia de que novos conhecimentos permitem à organização, de modo geral, desenvolver novas capacidades, melhorar seus processos organizacionais e obter vantagem competitiva, principalmente, a partir de incrementos na criação de valor para os clientes, para que os serviços entregues se tornem cada vez mais complexos de serem replicados pelos competidores (BARNEY, 1991; CHOO, 2006, PORTER, 2008).

A realidade é que

As atividades que ocupam o lugar central das organizações não são mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos, mas aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento. (DRUCKER, 1999, p. 208).

Para Drucker (1999), o papel da organização é o de constituir uma estrutura de gestão que garanta a aplicação e o desenvolvimento do conhecimento, pois na sua visão o conhecimento, mais do que o capital ou o trabalho, é o único recurso econômico significativo na atual sociedade.

Com o olhar dirigido ao conhecimento e a disseminação dele no ambiente organizacional, temos no fluxo de informação um processo que gera conhecimento, isto é, se tal processo opera em sistema de criação de informações acessíveis, o fluxo de informação tem potencialidade para se consolidar em conhecimento para cada indivíduo, desde que este compreenda a mensagem e a ela agregue diferencial, utilizando-a na transformação de situações preexistentes (BARRETO, 2002). Afinal, nas palavras de Choo 2006,

A construção e a utilização do conhecimento é um desafio para as empresas. Conhecimentos e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho. (CHOO, 2006, p. 28).

No contexto das pequenas empresas, a maior parte do conhecimento sobre o negócio está centralizada na figura do gestor-proprietário. Nessas condições, a *performance* desses empreendimentos permanece diretamente relacionada à habilidade dos empresários em

empregarem seus conhecimentos de mercado (conscientização das necessidades de usuários e de fornecedores, proximidade a mercados emergentes, *insights* sobre potencial de vendas) e as tecnologias (reconhecendo e explorando ideias por meio da inovação) nas rotinas e nos procedimentos da organização (THORPE *et al.*, 2005).

A flexibilidade e informalidade inerentes às pequenas empresas, somadas à visão de que elas são determinadas, muitas vezes, pelo empenho pessoal de seus proprietários (GIBB, 1997 *apud* THORPE *et al.*, 2005), significam que, como organizações, elas são suscetíveis de serem sustentadas, principalmente, pelos conhecimentos dos proprietários (THORPE *et al.*, 2005).

Ao mesmo tempo que tal fato pode ser considerado uma fraqueza, por outro lado, estudos confirmam que os pequenos empresários¹ estão mais atentos à necessidade de se adaptar a contextos, questionar práticas e consultar uma ampla gama de fontes de informação (THORPE *et al.*, 2005), ou seja, eles estão dispostos a corrigir desajustes, a refletir acerca de seus valores subjacentes e investir em soluções técnicas (ARGYRIS, 2003, *apud* THORPE *et al.*, 2005). Todavia, isso não significa, necessariamente, o fio condutor ao desenvolvimento de elevados níveis de competência gerencial interna ou de habilidade; a concepção permanece intuitiva e ligada à competência individual (CHASTON *et al.*, 2001 *apud* THORPE *et al.*, 2005).

Nós, portanto, reconhecemos que a evolução de uma pequena empresa está sujeita a ser influenciada pelo desenvolvimento dos conhecimentos e das capacidades acumuladas pelos proprietários; e a posição central que eles ocupam na organização lhes confere mais acesso à informação e ao conhecimento. No entanto, nossa pesquisa está menos preocupada com aquisição de conhecimentos por parte destes e mais interessada em investigar como o conhecimento é articulado internamente na organização.

Dessa maneira, consideramos que organização é uma estrutura cuja existência consiste na intrínseca tentativa de ordenar o fluxo da ação humana a fim de canalizá-la para certos fins e objetivos e para dar-lhe forma particular por meio de generalizar e institucionalizar significados especiais e regras (TSOUKAS; CHIA, 2002), ou seja, criar sentido (*sensemaking*) por meio das palavras e, desse modo, impulsionar para a ação (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Na perspectiva adotada nesta pesquisa, o papel da gestão nas pequenas empresas quanto à disseminação de conhecimentos está mais

¹ Denominam-se os empresários de pequenas empresas.

relacionado à atividade de liderança e à capacidade de se chegar a novas consonâncias e finalidades que, necessariamente, de controle. Assim, o gestor, principal fonte de informação e mudanças nas pequenas empresas, tem como desafio liderar sua equipe e, primando pelo consenso, estabelecer novos objetivos a serem perseguidos, ao mesmo tempo que cria condições para atingi-los (DENNING, 2006).

A essência da atividade de liderança consiste em persuadir, em conquistar a audiência por meio de conversas. Isso é o que os gestores fazem durante 78% da sua rotina de trabalho (MINTZBERG, 1973 *apud* DENNING, 2006).

Echeverría (2004), reconhecendo essa realidade, explica como devem ser os paradigmas que norteiam a atuação dos gerentes na era do conhecimento: transformar não por meio da imposição, mas com diálogo e interações narrativas, seja promovendo e participando de algumas conversas e, até mesmo, evitando outras.

Nesse sentido, as narrativas são, portanto, formas de criar e de transmitir conhecimento no ambiente organizacional, liderando os indivíduos para a ação (BOISOT; LI, 2006; BRUSAMOLIN, 2006; DENNING, 2006; GARGIULO, 2006).

Com o enfoque voltado para a capacidade de dinamismo das pequenas empresas, sabendo-se que a fonte de vantagem competitiva encontra-se na aplicação de conhecimentos às rotinas e aos processos organizacionais – antes que o façam os demais competidores – e a forma como o conhecimento é articulado para produzir narrativas impacta na sua disseminação e utilização pela organização (BOISOT; MACMILLAN; HAN, 2007), surge uma lacuna de pesquisa motivada na investigação de respostas qualificadas para os seguintes problemas: **Como acontece a narrativa no fluxo de informação para compartilhar conhecimento? De que maneira ela sustenta a melhoria de processos e práticas de serviços em micro e pequenas empresas (MPE)?**

Com base na formulação desse problema de pesquisa, foram definidos os objetivos apresentados a seguir.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como acontece a narrativa no fluxo de informação durante o compartilhamento de conhecimento e de que maneira ela

sustenta a melhoria dos processos e práticas de serviços em micro e pequenas empresas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o emprego da narrativa no contexto dos fluxos de informação;
- b) definir os elementos para a análise da narrativa em fluxos informacionais; e
- c) verificar as possíveis melhorias em processos e práticas de serviços sustentadas pela narrativa em micro e pequenas empresas (MPE).

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa desta pesquisa está definida pela possibilidade de contribuir para a compreensão da narrativa como importante ferramenta no compartilhamento do conhecimento no contexto específico das pequenas empresas, sob o foco de análise do fluxo de informação.

Em relação ao objeto de estudo da Ciência da Informação, com base em Barreto (1999), pode-se dizer que, em geral, esse campo pesquisa princípios e práticas relacionadas à criação, organização e distribuição da informação, assim como os fluxos de informação desde sua criação até sua utilização, e sua transmissão ao receptor, em uma variedade de formas, por meio de diversos canais, com o propósito de gerar conhecimento para o indivíduo e para seu meio. É nessa linha argumentativa que a narrativa aparece no ambiente organizacional, a partir da transmissão oral de informações e socialização de conhecimentos incorporados pelos indivíduos, gerando conhecimentos institucionalizados registrados sob a forma de documentos (codificados) e práticas organizacionais.

O foco no registro de conhecimentos por meio de documentos escritos não é prático nos dias de hoje, principalmente para as pequenas empresas, por isso, consideramos esse processo como resultado das trocas de saberes e interações entre indivíduos na organização. Estudos acadêmicos evidenciam essa realidade e chamam atenção para a importância da comunicação oral no ambiente organizacional em tempos de mudanças constantes. Brusamolin (2011), autor cuja tese na área da Ciência da Informação apresenta a narrativa como objeto de estudo para a transferência de informações e conhecimento no ambiente organizacional, cita Echeverría (1997, p. 19-28), que entende que a

escrita separou a conversa da ação e, como é preciso agir de imediato, antes da concorrência, não há mais tempo para escrever: "tem de agir ao mesmo tempo em que se conversa".

Nesse sentido, Choo (2006), em seus estudos, considera as pessoas como as principais fontes de informação para a organização.

Uma maneira eficaz de administrar a variedade de informações é envolver o maior número possível de pessoas na coleta de informações. Mais do que qualquer fonte impressa ou banco de dados eletrônicos, as pessoas sempre serão as fontes de informação mais valiosas em qualquer organização. As fontes humanas filtram e resumem as informações, enfatizam os elementos importantes, interpretam aspectos ambíguos e em geral oferecem uma comunicação mais rica e satisfatória de uma questão. (CHOO, 2006, p. 408).

Nesta pesquisa, considerando, então, o reconhecimento das fontes humanas e o vasto número de estudos sobre fluxos de informação que focaliza, dentre outros aspectos, os atores, as fontes, os canais de informações bem como as barreiras e os facilitadores com respeito ao acesso a elas, pretendemos avançar nas pesquisas em Ciência da Informação ao agregarmos a análise dessas variáveis, normalmente estudadas, à perspectiva da narrativa no compartilhamento de conhecimento a partir do gestor-proprietário do pequeno negócio.

A aplicação prática desta pesquisa deve-se a importância do compartilhamento de conhecimento advindo do gestor-proprietário para a criação de valor e competitividade das MPEs, principalmente, porque evidências revelam que em pequenas empresas o processo de inovação organizacional não ocorre de forma sistemática e, sobretudo, é dependente e influenciado internamente pelas experiências dos gestores-proprietários (WANG; COSTELLO, 2009).

Melhorias na precisão da informação e na rapidez da comunicação funcionam, dessa forma, como facilitadores para o desenvolvimento e inovação (WANG; COSTELLO, 2009). Nesse sentido, compreendemos, assim como Denning (2006), que a narrativa é inerente à atividade de liderança e gestão nas organizações. Segundo o autor, a essência dela está na capacidade de persuadir, conquistar "corações e mentes" das pessoas – que caracteristicamente avançam por indução, argumento por argumento, exemplo por exemplo – e liderá-las

em direção a uma visão mais ampla sobre o significado da atividade que exercem a fim de que, desse modo, tenham mais força e entusiasmo para desenvolver a prática.

Com isso, a justificativa se consolida na oportunidade prática de sustentar o processo de melhoria das MPEs a partir da análise e sistematização da narrativa no fluxo de informações.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Nesta pesquisa, limitamo-nos a analisar como acontece a narrativa no fluxo de informação durante o compartilhamento de conhecimento e como ela sustenta a melhoria dos processos e práticas de serviços em micro e pequenas organizações. A partir da elaboração de um instrumento de coleta de dados baseado em Barreto (1994), Boisot (1998), Denning (2006), Lesca e Almeida (1994), Brusamolín (2006 e 2011), Brusamolín e Moresi (2008), Kaye (1995), Sole e Wilson (2002), Tonet e Paz (2006), procuramos identificar e compreender o processo de narrativa do conhecimento a partir do fluxo de informação e das interações, a fim de verificar as estratégias implementadas para garantir que a comunicação seja efetiva (forma de interação, mecanismos de suporte e dificuldades encontradas), ou seja, para que a disseminação do conhecimento alcance resultados práticos para a organização.

Não está incluso no escopo desta pesquisa a criação de um modelo ou a prescrição de soluções específicas para organizações pesquisadas. Embora, nos métodos e técnicas, tenhamos desenvolvido um modelo teórico para nos orientar na elaboração do instrumento de coleta de dados e, no fim das discussões, realizado algumas considerações a esse respeito de forma indicativa.

Esta pesquisa focaliza aspectos eminentemente práticos das narrativas no ambiente organizacional sob enfoque dos fluxos de informação, sem se aprofundar em questões relacionadas à ontologia da linguagem, teoria da cognição e aprendizagem organizacional. Assim, estudamos a narrativa como forma para a disseminação do conhecimento, destacando as teorias de Ciência da Informação que abordam os fluxos de informação na perspectiva cognitiva do emissor e como este os estrutura em sua organização.

Desse modo, a pesquisa não se aprofunda no entorno de variáveis relacionadas à construção de estoques de informação. Investiga, nas organizações, os repositórios e as tecnologias da informação e comunicação (TICs) sob forma de identificá-los com o uso de um

checklist e os considera na pesquisa como suporte à estrutura de compartilhamento de conhecimento. Também não faz parte do nosso intento mapear os fluxos nas organizações estudadas.

Temos um ponto central do fluxo que é o gestor-proprietário da micro e pequena empresa – o emissor e produtor de conhecimento – considerado por nós como o maior conhecedor do negócio e, assim sendo, possui informações e conhecimentos suficientes para serem compartilhados. A partir dessa circunstância é que focamos nosso estudo e nos propusemos a atuar e a identificar como acontece o compartilhamento de conhecimento do gestor com sua equipe de profissionais por meio da narrativa no fluxo de informação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Nesta seção, que diz respeito à Introdução, apresentamos a intenção geral da dissertação, destacando o propósito da pesquisa em relação à contextualização e problemática, objetivos, justificativa e escopo.

A seção 2 apresenta a Fundamentação Teórica, abordando o fluxo de informação e seus elementos a partir de modelos de referência, oferece-nos subsídios para compreender a narrativa como mensagem do fluxo e propicia ao contexto do compartilhamento de conhecimento.

A seção 3 apresenta os Métodos e Técnicas utilizados na pesquisa para definir os elementos de análise, o instrumento, e os procedimentos para coleta e análise dos dados; bem como, o método de definição da amostra e participantes da pesquisa.

A seção 4 apresenta a Discussão dos Resultados da pesquisa, a partir da contextualização dos grupos de empresas pesquisadas, os quais são apresentados por grupo dentro de cada classe dos elementos de análise, sistematizando os resultados e realizando inferências em nível de grupo das micro e pequenas empresas.

A seção 5 apresenta as Considerações Finais da pesquisa e Recomendações para Trabalhos Futuros.

Após os capítulos descritos, são apresentadas as Referências e os Apêndices, quais sejam: o Apêndice A: Roteiro de entrevistas; o Apêndice B: Carta de autorização para realização da pesquisa impressa, entregue à ACIF; o Apêndice C: Termo de esclarecimentos sobre a pesquisa, enviado aos participantes por *e-mail*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são abordados os conceitos que norteiam a temática da pesquisa e que sustentam as análises e discussões dos resultados (seção 5) e as considerações finais (seção 6).

O tema *narrativa em ambientes organizacionais* foi-nos apresentado pelo artigo de Boisot e Li (2006), para os quais o conhecimento, para ser disseminado, precisa ser narrado.

Com o propósito de abordarmos esse assunto, iniciamos nossa busca pela literatura – teses, dissertações e artigos – a partir de investigação estruturada nas bases de dados BRAPCI², Scopus e WoK (ISI) com o uso dos descritores 'narrativa' (em inglês: 'narrative') e 'uso da narrativa' (em inglês: 'use of narrative') como filtros para o tema disseminação e compartilhamento de conhecimento. Selecionando apenas artigos relacionados à administração de negócios, os resultados não foram satisfatórios. A maioria dos trabalhos recuperados relacionava-se à psicologia, literatura, linguagem ou utilizavam a narrativa de histórias como método de coleta e análise de dados. Com isso, partimos para novas estratégias de investigação e, utilizando o termo *storytelling*, muitos artigos relacionados à gestão do conhecimento surgiram como resultados. Selecionamos apenas aqueles que se referiam a negócios. Ao longo do processo de construção da base teórica, muitos artigos foram incluídos e excluídos das referências ao passo que íamos estudando o assunto *narrativa*.

Com o levantamento de dados realizado, consideramos imperioso o aprofundamento nos conteúdos: fluxo de informação e narrativa, para analisar a narrativa no fluxo de informação em micro e pequenas empresas (MPE).

Esta seção, portanto, está estruturada da seguinte forma: (1) iniciamos com a contextualização a respeito da realidade das MPEs em relação ao compartilhamento de conhecimento, levando em consideração às peculiaridades da prestação de serviços e as oportunidades e ameaças enfrentadas por essa categoria de empreendimentos, em nível de gestão; (2) tratamos de aspectos relacionados ao fluxo de informações, seus elementos e processos, a partir da apresentação e explicação dos modelos utilizados como referência; (3) abordamos a narrativa como aspecto relevante no fluxo de informação uma vez que, por meio dela, ocorre a transmissão de conhecimento a partir da articulação de várias informações, dados,

² Disponível em: <<http://www.brapi.ufpr.br/>>. Acesso em: 21 jun. 2013.

contexto; (4) tecemos considerações a respeito da narrativa no fluxo de informação para o compartilhamento de conhecimento nas organizações, apresentando a forma como identificamos a narrativa nesse contexto informacional.

2.1 REALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇO

É de conhecimento da maioria das pessoas que as pequenas empresas compõem um setor estratégico da economia brasileira. Principalmente se considerarmos, entre outras variáveis, o número de estabelecimentos existentes, o número de empregos que geram e, além disso, a participação das MPEs na formação do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

Segundo o *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa* realizado pelo SEBRAE³, referente a 2011

“[...] as MPEs responderam em média por 99% dos estabelecimentos, ou seja, mais da metade dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país. [...] Em relação aos setores de atividade, o comércio manteve-se como a atividade com maior número de MPEs, ao responder por mais da metade do total das MPEs brasileiras. No entanto, a participação relativa do comércio caiu de 54,7% em 2000 para 51,5% do total das MPEs em 2011. [...] A indústria apresentou ligeira queda na sua participação relativa, saindo de 11,4% do total das MPEs em 2000 para 10,7% em 2011. [...] Por sua vez, o setor de Serviços não apenas se manteve como o segundo setor mais expressivo em número de MPEs, como teve sua participação elevada de 29,9% do total de MPEs em 2000 para 33,3% do total de MPEs em 2011. Nesse último ano, havia cerca de 2,1 milhões de MPEs no Setor de Serviços.

O crescimento do setor de serviços pode impactar na competitividade e na necessidade de compreensão, de modo geral, das especificidades relacionadas à produção de serviços. De acordo com

³Disponível em: <<http://migre.me/kZ3Zd>>. Acesso em: 16 dez. 2013.

Gianesi e Corrêa (1996), baseado em Parasuraman, Zeithaml e Berry (2006) Grönroos (1982), Lehtinen e Lehtinen (1982), Lewis e Booms (1983), e Sasser, Olsen e Wyckoff (1978), existem diversas peculiaridades ao se gerenciar a qualidade de serviços e tais características estão relacionadas, essencialmente, à intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade.

Nesse sentido, gerenciar a produção de serviços é, de fato, mais complexo que a de bens, tanto pela característica intangível dos serviços, que dificulta enxergar o processo e avaliar os resultados, quanto pela dificuldade de padronização de procedimentos (heterogeneidade), visto que a tarefa de uniformizar o comportamento dos executores envolve relações humanas e interações diárias para compartilhamento de conhecimentos. Por fim, em serviços, a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Desse modo, a inseparabilidade dificulta a oportunidade de intervenção pela gerência para garantir a qualidade do trabalho. Nos serviços intensivos em mão de obra, a qualidade é evidenciada basicamente durante o contato entre o cliente e o profissional. Muitas vezes, a realidade das empresas prestadoras de serviço é descrita como aquela cujo quadro de profissionais apresenta baixo grau de instrução, com pouco domínio sobre a atividade, ou até mesmo, com conhecimentos restritos, desempenhando papel central na qualidade. Tal fato representa ponto crítico no acompanhamento pela gestão.

Diante de tais peculiaridades, percebemos que o modo como essas empresas competem e se diferenciam no mercado está fundamentalmente atrelado à forma como são gerenciadas suas operações de serviços, os fluxos de informação e os conhecimentos a ela relacionados.

De modo geral, as MPEs enfrentam restrições de recursos, possuem infraestrutura organizacional simples e ausência de vínculos com comunidades científicas, fatores estes que refletem na sua capacidade de adquirir e implementar novos conhecimentos. Os conhecimentos geralmente residem mais na amplitude e profundidade das experiências anteriores dos gestores-proprietários, que em equipes de pesquisa e desenvolvimento (WANG; WANG; HORNG, 2010).

As MPEs tendem a ser informais, não burocráticas, com estrutura plana e um estilo de gestão orgânico, livre de flutuação que incentiva o empreendedorismo e a inovação (DURST; EDVARDSSON, 2012). No entanto, pesquisadores, tais como Gassmann e Keupp (2007), apontam a problemática relacionada ao foco de investimento dos pequenos gestores-proprietários que tendem a investir mais em ativos tangíveis

que em áreas relacionadas diretamente à vantagem competitiva da empresa – principalmente as de serviços – e à capacidade de seus funcionários melhorarem práticas e inovarem, com base em conhecimento.

As pequenas organizações, em geral, são consideradas como criadoras de conhecimento, mas pobres na retenção dele (ALE EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2010). Isso quer dizer que ao mesmo tempo que a estrutura das MPes facilita a criação de novos conhecimentos a maioria delas não está sistematizada para aproveitar todo conhecimento existente e criar valor para o negócio. Grande parte do conhecimento permanece tácita e a falta de processos de codificação dele pode implicar limitações com base na economia de escala (CHASTON *et al.*, 2000 *apud* THORPE *et al.*, 2005), ou seja, limitações na capacidade de estabelecer modelos de ação e de padronizar os serviços.

Outra particularidade das MPes é a ausência de políticas formais no sentido de se exigir delas mais e melhor controle na supervisão pessoal por parte dos gestores-proprietários, os quais, além disso, assumem sozinhos o processo de planejamento e as tomadas de decisão relativas ao negócio (PONTE *et al.*, 2003; CULKIN; SMITH, 2000; DAFT, 2007 *apud* DURST; EDVARDSSON, 2012).

Essa centralidade torna-se crítica quando o envolvimento destes na gestão das operações de serviços exige especial atenção. Com o foco na operação dos serviços, eles investem tempo insuficiente em questões estratégicas relacionadas ao compartilhamento de conhecimento e à sustentabilidade de melhores práticas; isso indica que conhecimentos, mantidos na mente do proprietário e de alguns funcionários-chave, deixam de ser compartilhados com a equipe e convertidos em melhores padrões organizacionais (WONG; ASPINWAIL, 2005).

Dessa forma, o compartilhamento de conhecimentos nas MPes tende a acontecer em conversas de corredor ou em confraternizações da empresa (WONG; ASPINWAIL, 2004; DURST; WILHELM, 2012 *apud* DURST; EDVARDSSON, 2012). Em investigação realizada por Durst e Edvardsson (2012), as conclusões foram: (1) pequenas empresas apresentaram como tendência melhor gestão do conhecimento tácito que as empresas de maior porte; no entanto, aquelas são, ainda, deficientes em formalizar e sistematizar o compartilhamento desse conhecimento, e (2) elas são mais propensas a valorizar e a estabelecer canais de comunicação entre empresas, ao invés de promover as comunicações no âmbito interno para o desenvolvimento de habilidades na organização.

Diante das peculiaridades dessa categoria de empreendimentos, consideramos, para este estudo, que as MPEs não podem ser encaradas como versões reduzidas de grandes corporações, da mesma forma que são reconhecidas por categoria (setor). Assim, geralmente, elas são independentes, multitarefas, com o orçamento mais limitado e baseadas em relações mais pessoais e informais. Também são, comumente, gerenciadas pelos proprietários, altamente personalizadas e, em grande parte, locais em sua área de atuação e dependentes de recursos internos para crescimento financeiro, e possuem demanda impulsionada pelo cliente (ALE EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2010).

Contudo, para serem bem-sucedidas diante da economia global, as MPEs precisam melhorar seus produtos (bens e serviços) e processos, explorando seu capital intelectual e os fluxos para compartilhamento de conhecimentos. Partimos da ideia de que a *performance* das pequenas organizações está diretamente relacionada à habilidade dos gestores-proprietários em integrarem seus conhecimentos e novas tecnologias às rotinas e aos procedimentos e fluxos de atividades da organização (THORPE *et al.*, 2005).

Tendo em vista esse cenário, nos próximos tópicos são abordados os conceitos a serem aplicados.

2.2 FLUXO DE INFORMAÇÃO E SEUS ELEMENTOS NA DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção, abordamos aspectos relacionados ao fluxo de informação e seus elementos a partir da apresentação e explicação dos modelos utilizados como referência. São vários os modelos teóricos para ilustrar os fluxos de informação levantados em pesquisas na área da Ciência da Informação (CURTY, 2005; INOMATA, 2012; PASSOS, 2012). Todavia, nosso interesse está em estudar os fluxos no contexto organizacional, internos à organização e criados e disseminados pelos gestores-proprietários com destino à sua equipe de trabalhadores. Para isso, selecionamos os modelos de fluxos que melhor representam aquilo a que nos propomos e que estão entre os mais referenciados na literatura científica.

Antes de iniciarmos a explanação sobre os modelos de fluxos, relevante mencionar que, para este trabalho, a informação é concebida como “estruturas simbolicamente significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou na sociedade.” (BARRETO, 2002, p. 22).

E, assim como para Barreto (2002), entendemos o conhecimento como um processo, ou seja, um fluxo de informação que se potencializa a partir da assimilação da informação pelo receptor e promove mudanças em seu estado cognitivo. Com essa visão, as estruturas de informação sistematizam um processo de transferência em que o fluxo de conhecimento se completa ou se realiza com a assimilação da informação pelo receptor como um destino final.

Nas organizações, "A relação informação/fluxo informacional e seu aproveitamento no processo de geração de conhecimento culminam em ações efetivas que movem a estrutura organizacional" (VALENTIM, 2010, p. 218).

Diante do exposto, entendemos que o fluxo de informação deve operar no sentido de sustentar melhores práticas de serviços a partir da transmissão de informações que estimulem processos cognitivos de criação de novos conhecimentos nos indivíduos.

2.2.1 Modelos de Fluxos de Informação

Na sequência, com o propósito de intensificar a criação, disseminação e uso do conhecimento em nível organizacional, apresentamos os modelos de fluxo de informação selecionados com a finalidade de favorecer adequada compreensão do tema.

2.2.1.1 Modelo de Lesca e Almeida (1994)

O modelo de Lesca e Almeida (1994) apresenta uma visão geral dos grandes fluxos de informação no contexto organizacional, levando em consideração, além da organização, o ambiente mercadológico na qual está inserida.

Em seu estudo, Lesca e Almeida (1994) reconhecem o valor estratégico da informação para a rotina de um gestor de empresas e sucesso do negócio.

São três os grandes fluxos de informação da empresa, apresentados na Figura 1: (1) Fluxo de informação captado externamente à empresa e utilizada por ela; (2) Fluxo de informação produzido pela empresa para uso interno – fluxo no âmbito interno de informações; e (3) Fluxo de informação produzido pela empresa e orientado para fora dela – etapa produzida pela organização e destinada ao mercado externo da organização (clientes, fornecedores e concorrentes).

Cada um dos três fluxos apresenta duas componentes percebidas como interdependentes e denominadas de informação de atividade e informação de convívio. As informações de atividade são aquelas que permitem à empresa garantir seu funcionamento, como pedido emitido por um cliente, nota de saída de material, custo de produção. Como algumas dessas informações são mecanicamente indispensáveis ao funcionamento da empresa, as unidades que as detêm consideram-se suas proprietárias. No entanto, a coerência dessas informações é raramente assegurada entre duas unidades distintas de uma mesma empresa. São encontrados proprietários ciumentos de sua informação, mas quase nunca responsáveis pelo fluxo dela.

Figura 1 - Os três fluxos de informação da empresa



Fonte: Lesca e Almeida (1994, p. 71).

As informações de convívio (exemplo: comunicação interna) são aquelas que possibilitam aos indivíduos conviverem e, a partir disso, elas influenciam em seus comportamentos e, conforme apontam Lesca e Almeida (1994, p. 71):

Tem como característica o relacionamento e esse é o cimento da organização. A informação de convívio é vital para a empresa. São exemplos desse tipo de informação: jornal interno, reunião de serviço, relatório comercial contendo impressões sobre um cliente, ação publicitária. A proporção da informação informal é maior no caso da de convívio do que no da de atividade.

Mais precisamente, a informação de convívio tem como funções: dar sentido à existência do trabalho, permitindo saber para que serve o que se está fazendo e como se está situado em relação aos outros membros da empresa, saber o quê, o por quê, etc. e influenciar no comportamento dos indivíduos e facilitar a sinergia dos esforços individuais.

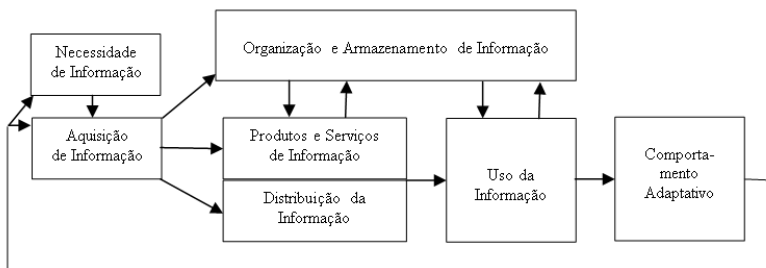
Se por um lado a informação de convívio é indispensável para a existência da empresa, por outro, a de atividade é igualmente essencial ao seu funcionamento. Portanto, esses dois tipos de informação são, de acordo com os autores, imprescindíveis tanto para a existência do negócio como para a sua evolução. De modo global, esse modelo oferece-nos uma visão dos fluxos e dos tipos de informações necessárias para iniciar, realizar e controlar as operações relacionadas ao funcionamento da empresa.

O modelo a seguir detalha o fluxo de informação interno da organização independentemente se iniciado a partir de informações internas ou externas.

2.2.1.2 Modelo de Choo (2006)

O Modelo de Choo (2006) é complexo e apresenta uma abordagem de fluxo de informação organizacional, como forma estruturada de administrar a informação por meio de processos relacionados em seis etapas e finalizados com o comportamento adaptativo. Na Figura 2, apresentamos a ilustração do modelo processual de Choo (2006).

Figura 2 - Modelo processual de administração da informação



Fonte: Choo (2006, p. 404).

1) Nesse modelo a **identificação das necessidades de informação** nasce de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em situações e experiências específicas, consideradas o ponto acionador do processo. Em cada etapa pode ser dimensionada com as perguntas:

- a) Na criação de significado – O que está acontecendo no ambiente?
- b) Na construção de conhecimento – O que já sabemos? Que conhecimentos são possíveis e podem ser encontrados e desenvolvidos? Que tipos de novos conhecimentos são vantajosos?
- c) Na tomada de decisões – Qual o tipo de problema? Que resultados preferimos obter? Onde procurar soluções?

2) A **aquisição de informação** é uma atividade crítica e cada vez mais complexa, por equilibrar duas demandas opostas: de um lado as muitas necessidades de informação da organização e, por outro, a atenção e a capacidade cognitiva dos indivíduos. A primeira demanda sugere que as fontes usadas para monitorar o ambiente sejam suficientemente numerosas e variadas para refletir todos os aspectos de interesse da organização, podendo envolver várias pessoas nesse processo. E a segunda demanda sugere que a atenção e a capacidade cognitiva dos indivíduos são, geralmente, limitadas e, por isso, cabe a organização selecionar as mensagens a fim de que elas possam chamar atenção dos funcionários.

As pressões simultâneas para amplificar e atenuar a variedade de informações podem ser sentidas em vários graus e são observadas durante:

- a) a criação de significado – para dar sentido ao ambiente, a variedade de informações é atenuada quando certos sinais são isolados, outras mensagens são ignoradas e informações são relacionadas a crenças ou ações;
- b) a construção do conhecimento – como buscar soluções ou conceitos em outros campos? Como limitar a busca a um mercado selecionado?;
- c) a tomada de decisões – designar fontes, tipos de informações a serem coletadas e o volume da busca.

3) A **organização e armazenamento da informação** refere-se a maneira como a informação é armazenada e reflete o modo como a organização percebe e representa seu ambiente, inclusive a maneira como denomina suas entidades, especifica os relacionamentos, acompanha transações e avalia desempenhos. A informação é recuperada para facilitar o debate, a discussão e o diálogo, assim como

para responder perguntas, interpretar situação ou resolver problemas. Aqui, mais uma vez, as organizações precisam equilibrar duas condições opostas: podem ser ameaçadas pelo esquecimento se deixarem de desenvolver e administrar adequadamente a memória institucional, mas, por outro lado, a adesão inflexível à memória da organização pode bloquear a experimentação e a capacidade empreendedora (CHOO, 2006, p. 409).

As características dessa atividade podem ser expostas de acordo com as três arenas de uso estratégico da informação, quais sejam:

- a) Criação de significado – a qual implica recuperar as interpretações de representações passadas, de modo a selecionar as que tenham tido sucesso e possam ser usadas para dar significados à experiência atual. As interpretações retidas assumem a forma de resumos conectados ou mapas causais que os membros da organização guardam na mente. Os membros invocam essas interpretações em relatos retrospectivos, histórias ou alguma forma narrativa, que permite que fatos anteriores sejam vivenciados novamente. O discurso da criação de significados pode ser enriquecido pelo uso de informações armazenadas na forma de fotos, desenhos, bilhetes escritos a mão ou registros em áudio que oferecem uma imagem mais vivida da experiência passada. Nos últimos anos vem crescendo a consciência da importância das fontes informais de informação como símbolo do conhecimento tácito e dos pressupostos da organização (CHOO, 2006);
- b) Construção do conhecimento – tem por base os sistemas de armazenamento de informações com duas principais finalidades: para localizar fontes de experiência dentro da organização e recuperar relatórios de trabalhos anteriores ou problemas semelhantes. Um sistema bem indexado oferece acesso ao conhecimento explícito acumulado pela organização e pode acelerar o processo de construção do conhecimento. A utilização do conhecimento explícito e a utilização do conhecimento tácito são complementares e interdependentes. A prática do *know-how* tácito quase sempre implica no uso de planos, documentos e instrumentos impressos. A leitura e interpretação do conhecimento explícito, por sua vez, quase sempre requerem a contribuição dos conhecimentos individuais. Um estoque de conhecimentos amplo, que complementa as capacidades internas da organização, pode ampliar as opções de aquisição de

conhecimento e aprofundar a capacidade de assimilação do conhecimento (CHOO, 2006);

c) Tomada de decisões – as quais, quase sempre, geram registros que são mantidos num sistema de arquivos. Em geral, a informação pode ser recuperada para o esclarecimento de algumas questões sobre os resultados e fundamentos de decisões passadas. A tomada de decisões na organização precisa ser racional e responsável e, por isso, faz-se necessário um registro das histórias de decisão. Dois fatores em especial complicam a recuperação da informação: decisões quase sempre influenciam umas as outras e os pressupostos e premissas que orientam decisões passadas podem não estar visíveis no registro armazenado (CHOO, 2006).

4) No desenvolvimento de produtos e serviços de informação a função primordial nessa etapa do processo é garantir que as necessidades de informação dos membros da organização sejam atendidas. Choo (2006) cita Taylor (1986) indicando que este sugere uma abordagem de agregação de valor, na qual os sistemas e produtos de informação são desenvolvidos como qualidades que agregam valor à informação que está sendo processada, com o objetivo de ajudar o usuário a tomar melhores decisões, a perceber melhor as situações e, empreender ações mais eficazes. As qualidades que agregam valor, fortemente caracterizada como qualidades que melhoram os produtos de informação: facilidade de uso, redução de ruído, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e economia de custo (TAYLOR, 1986 *apud* CHOO, 2006).

5) Na distribuição da informação o objetivo é promover e facilitar o compartilhamento de informações e conhecimento que é fundamental para a criação de significado, a construção de novos conhecimentos e a tomada de decisões. Processo pelo qual as informações se disseminam pela organização. Essa fase do processo, voltada às três arenas ou aos modos de uso da informação, significa:

a) Na criação de significados – o ambiente é investigado e as informações são separadas para serem interpretadas, a partir de: interpretações (discussões face a face), ambiente (é representado), áreas ambíguas (troca de informações) e seleção de interpretações passadas;

b) Na construção do conhecimento – especialmente “no contexto da resolução de problemas ou do desenvolvimento de inovações, as pessoas trabalham em equipes de projetos que combinam várias experiências e especializações”, nesse processo há um

compartilhamento intensivo de informações através de diálogos de grupo, extração de conhecimento de fora para dentro da organização, à medida que ocorre o descobrimento de novos conceitos por meio do uso de analogias e metáforas (CHOO, 2006, p. 414);

c) Na tomada de decisões – o fluxo de informações é regulado por regras que tem a função de estruturar o processo geral, e rotinas que tem a função de negociar o poder de barganha, por exemplo, “determinar quem tem acesso à informação ou quem pode solicitá-la, e estipular que informações serão criadas, em que estágio e para quem” (CHOO, 2006, p. 414).

O três modos de uso da informação apresentam aspectos comuns em relação ao compartilhamento. Primeiro, as pessoas utilizam ricos canais de informação e discussões face a face para se concentrar nos problemas, lidar com as incertezas e a indefinição, resolver diferenças e estimular a criatividade. Em segundo lugar, as pessoas precisam de um fluxo contínuo de informações externas para esclarecer ambiguidades, preencher lacunas, atualizar interpretações e obter *feedback*. Ricos canais de transmissão de informações são desejáveis, mas podem ser difíceis de obtê-los. Nesse sentido, as comunicações mediadas por computador, como o *e-mail*, discussões *online* e videoconferências, podem oferecer métodos alternativos para o compartilhamento de informações para promover a colaboração remota. Cada um desses canais é capaz de oferecer algum grau de informalidade, *feedback* e espontaneidade que podem assumir e estimular comunicações ricas (CHOO, 2006).

6) O uso da informação é um processo social e dinâmico de pesquisa e construção que resulta em significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação.

a) Criação de significado – são múltiplos os significados, cada representação é resultado de interpretações cognitivas e emocionais de indivíduos e grupos. Quando está sendo usada, a informação oscila continuamente entre os componentes e o todo, entre exemplos imediatos e políticas de caráter geral (CHOO, 2006);

b) Construção do conhecimento – nessa arena, a informação é transformada em conhecimento tácito, explícito e cultural (de acordo com Choo (2006): no entanto, entendemos que se refere ao conhecimento tácito organizacional), que constituem o tecido cognitivo da organização. Por muito tempo, a informação

organizacional não pôde ser abstraída, mas reside e crescem nos pensamentos, sentimentos e ações dos indivíduos;

c) Tomada de decisões – divide em três fases de identificação, desenvolvimento e seleção. Em cada uma dessas fases a informação é utilizada com o principal propósito de: na fase de identificação, proporcionar suficiente compreensão de uma questão (estruturar o problema e detectar relações causais); na fase de desenvolvimento, projetar soluções viáveis; e na fase de seleção, avaliar racionalmente, usando a melhor informação disponível.

Choo (2006) não considera o **comportamento adaptativo** como uma etapa, provavelmente porque a encara como uma consequência das etapas anteriores. O comportamento adaptativo é entendido, nesta pesquisa, como uma ou mais ações práticas resultantes do fluxo de informações, cujos resultados refletem em novos ciclos de uso da informação.

Com base nessa estrutura de administração da informação, fundamentadas em Choo (2006), o desafio da gestão está em transformar as informações em compreensão e *insight* a fim de resultarem em ações.

Nesse sentido, o modelo a seguir apresenta os elementos necessários para a compreensão do processo de transformação da informação em conhecimento.

2.2.1.3 Modelo de Barreto (2001)

O Modelo de Barreto representa de forma mais cognitiva os fluxos de informação e, por isso, o consideramos mais próximo de uma abordagem em nível individual. O modelo considera o fluxo da fonte emissora para um receptor, diretamente ou por meio de registro em um sistema de armazenamento e recuperação. Na Figura 3, apresentamos a ilustração do modelo de fluxos de Barreto (2001).

Os fluxos de informação se movem em dois níveis: interno e extremos. No primeiro nível, os fluxos internos de informação se movimentam entre os elementos de um sistema de armazenamento e recuperação da informação, e se orientam para sua organização e controle (gestão da informação). Denominado estoques de informação, é um elo indispensável ao processo de geração de conhecimento usando a informação estocada, mas que por si só não são responsáveis pela ação de conhecimento em si.

Figura 3- Fluxo interno e os fluxos extremos de informação



Fonte: Barreto (2001, p. 2).

No segundo nível, existem fluxos extremos a este sistema de informação e são aqueles que, por sua atuação, mostram a essência de um fenômeno de transformação entre a linguagem do pensamento e a linguagem de inscrição do emissor autor da informação (processo de criação da informação) e o conhecimento elaborado e assimilado pelo receptor em sua realidade.

Assim, na extremidade esquerda do fluxo interno existe não mais uma premissa técnica, mas, sim, uma promessa: a esperança pela transformação da informação criada pelo autor em um conhecimento assimilado pelo receptor.

Realiza-se, nesse extremo esquerdo, um novo fenômeno de informação cuja essência está na força da passagem de uma experiência, um fato ou uma ideia, que está delineada em uma linguagem de pensamento do emissor (agente criador), passando para a edição de uma inscrição de informação. A passagem se efetiva quando acontece na mente do emissor um fluir da informação para uma narrativa que é transformada em um texto expresso em uma linguagem de edição. Aqui existe uma passagem de uma linguagem privada do agente criador para uma linguagem que ele pretende, intencionalmente, seja de entendimento geral de determinado público (emissores/audiência).

Em outras palavras, no fluxo extremo esquerdo, inicia-se o processo de transferência do pensamento do autor para uma inscrição de informação (passagem da linguagem de pensamento para um texto de informação em linguagem comum ao receptor).

Após a elaboração mental da narrativa idealizada pelo autor, a informação é colocada em um código linguístico, quando se elabora

uma nova linguagem de edição, com características morfológicas, sintáticas e semânticas típicas e possivelmente generalizáveis.

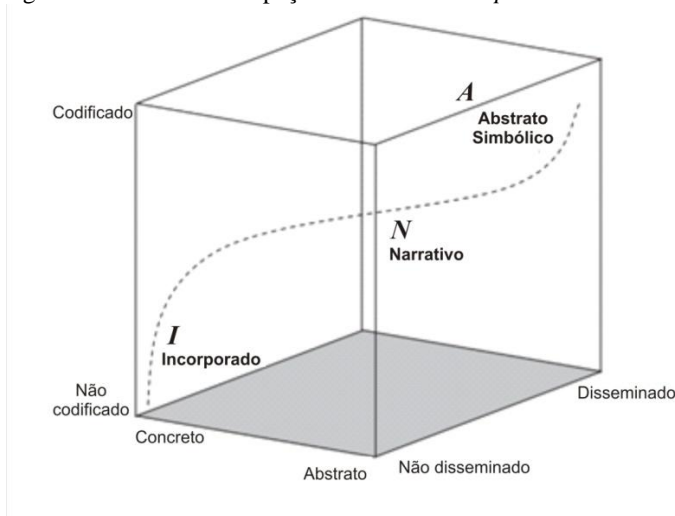
Na outra extremidade direita, a informação gerada pelo autor é assimilada como conhecimento pelo receptor. Nessa etapa, temos um processo de cognição que permite transformar a informação em conhecimento pelo receptor. O processo efetua-se na consciência do receptor que precisa ter condições para aceitar a informação e a interiorizar como conhecimento (subjeto/tácito) e, assim, acontecer "um desfalecer da informação para renascer como conhecimento" (BARRETO, 2008, p. 8).

Assim, a relação entre informação e conhecimento só se realiza se a informação, instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo, for percebida e aceita pelo receptor, de forma a acrescentar um novo saber, sedimentar ou modificar o saber já estocado, colocando o indivíduo num estágio melhor de desenvolvimento (BARRETO, 1996).

2.2.1.4 Modelo de Boisot e Li I-SPACE (2006)

O modelo de Boisot e Li (2006) é baseado no movimento da informação para a disseminação. Assim, o fluxo de difusão do conhecimento parte de processos de estruturação (codificação e abstração) do conhecimento em nível individual, para transformá-lo em formatos aplicáveis e acessíveis a todos na organização, atingindo o nível organizacional (BOISOT, 1995; BOISOT; LI, 2006; DAVENPORT; PRUSAK, 1998). No *I-Space* são representados os três tipos de conhecimentos: incorporado, narrativo e abstrato simbólico, conforme o nível de codificação e abstração do conhecimento. Na Figura 4, apresentamos a ilustração do modelo (BOISOT; LI, 2006).

Figura 4 - Narrativa no espaço informacional *I-Space*



Fonte: Adaptado de Boisot e Li (2006, p. 238).

O Modelo *I-Space* pode ser visualizado como um cubo tridimensional composto das seguintes dimensões:

- i. Codificado e Não codificado: relacionada ao sistema de categorização e classificação;
- ii. Abstrato e Concreto: relacionada à criação de conhecimento;
- iii. Disseminado e Não disseminado: está relacionada ao acesso e transferência de informações.

Codificação e abstração são estratégias cognitivas utilizadas por qualquer agente inteligente. Quanto mais se pode codificar e resumir dados, informações e experiências, mais rápido e amplamente podem ser transmitidos para dada população de indivíduos.

As duas estratégias se reforçam e se apoiam mutuamente no processo de dar sentido ao mundo, dando-lhe estrutura significativa.

Os processos de abstração e codificação são fundamentais para a disseminação e avanço do conhecimento. Principalmente, porque eles colocam o conhecimento em um formato utilizável, determinando poucas variedades de uso para que seja possível aos indivíduos combinarem conceitos, ampliarem suas visões e inovarem.

Assim, portanto, codificação e abstração formam duas das três dimensões do espaço de informação (*I-Space*) e o compartilhamento de informações entre um e outro indivíduo é capturado por uma terceira

dimensão que descreve os processos de difusão e disseminação do conhecimento.

A disseminação do conhecimento acontece por meio da articulação e construção narrativa do conhecimento incorporado (pouco codificado e abstrato). O conhecimento narrativo é, portanto, a ponte entre o conhecimento incorporado e disseminado: levando o conhecimento preso a padrões de comportamento e de experiências concretas para formas articuláveis e acessível aos outros.

O conhecimento codificado é “o que pode ser armazenado ou registrado por escrito, sem que ocorram significativas perdas de informação”, tais como preços, especificações de produtos e banco de dados de um computador; já o conhecimento não codificado é “aquele que não pode ser capturado pela escrita ou armazenado sem perder partes essenciais da experiência a que se refere”, como ser capaz de reconhecer um rosto ou andar de bicicleta (BOISOT, 1995 *apud* CHOO, 2006, p. 186).

O conhecimento disseminado é compartilhado com os outros, como notícias de jornal, enquanto o conhecimento não disseminado “permanece fechado dentro da cabeça de alguém, ou porque é difícil de expressá-lo, ou porque a pessoa resolveu deixá-lo lá” (BOISOT, 1995 *apud* CHOO, 2006, p. 186).

A estratégia de compartilhar conhecimento parte da proposição de que a criação de novos ativos de conhecimento é, de alguma maneira, dependente dos ativos de conhecimento sendo disseminados, e que o valor desses novos recursos de conhecimento irá ser maior do que o perdido através da erosão e escassez provocada pela difusão de ativos de conhecimento existentes. A estratégia seguida consiste em aprender mais rápido do que os concorrentes, a fim de obter vantagens do pioneirismo na criação de novos conhecimentos e a destruição do conhecimento existente (BOISOT, 1995 *apud* CHOO, 2006).

No contexto organizacional, de acordo com o nível de codificação e disseminação, Boisot (1995 *apud* CHOO, 2006) classifica os conhecimentos em: pessoal, privado, de senso comum e público. Para a análise do conhecimento interno da organização, o conhecimento pessoal, privado e de senso comum são particularmente importantes, tendo claro que o conhecimento público é aquele que já se tornou acessível ao mercado competidor.

Choo (2006) mostra outra perspectiva para a imagem do *I-Space* ao apresentá-la na forma de um quadro, exibido a seguir.

Quadro 1 - Tipologia de conhecimento

CODIFICADO	Conhecimento privado	Conhecimento público
NÃO CODIFICADO	Conhecimento pessoal	Conhecimento de senso comum
	NÃO DISSEMINADO	DISSEMINADO

Fonte: Adaptado de Boisot (1995) *apud* CHOO, 2006, p. 187.

O conhecimento de senso comum é disseminado, mas pouco codificado, em nosso entendimento é como se fosse o conhecimento tácito organizacional, uma prática realizada mas não formalmente instituída. Choo (2006, p. 190) denomina esse conhecimento como sendo cultural, um conjunto de

[...] crenças e valores compartilhados formam a estrutura na qual o membros de uma organização constroem a realidade, reconhecem a importância de novas informações e avaliam ações e interpretações alternativas.

O conhecimento pessoal é difícil de articular, nasce da experiência própria enquanto que o conhecimento privado é desenvolvido para dar sentido a determinadas situações, mas sua importância está limitada às necessidades e circunstâncias de quem o criou na organização.

Em suma, entre o conhecimento pessoal (individual incorporado) e o conhecimento privado (organizacional codificado e disseminado) existe o conhecimento narrativo, que oferece expressividade ao conhecimento incorporado ao mesmo tempo que dissemina conhecimentos sobre práticas, normas e valores, constituindo o conhecimento da organização.

Assim, em certa medida, o conhecimento pessoal advindo de experiências pode ser compartilhado, em níveis mais intensos com aqueles que participaram juntos em um experiência ou que fazem parte de um mesmo contexto (organizacional). E, à medida que o conhecimento é articulado por meio de análises e interações, melhoram-se a compreensão e a narrativa, que auxiliam o processo de disseminação e socialização do conhecimento tácito (BOISOT; LI, 2006).

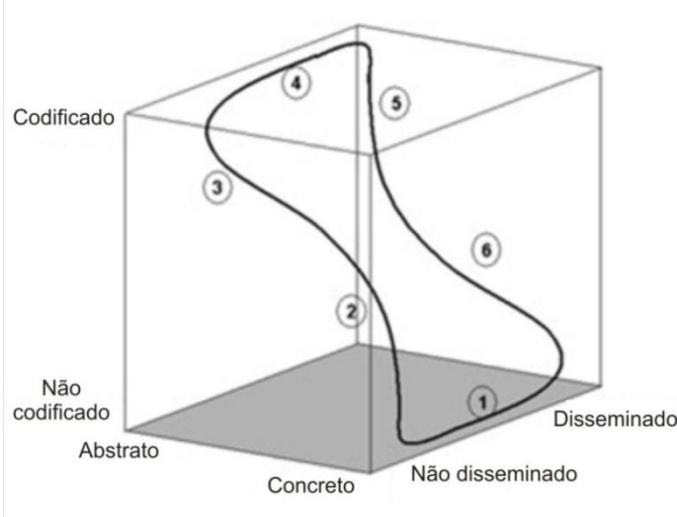
Uma vez articulados, os conhecimentos abstrato simbólico e narrativo realimentam as experiências encarnadas e ajudam a moldá-las.

Dessa forma, as representações abstratas que se constroem do mundo imediatamente afetam os estados corporais (BOISOT; LI, 2006).

Certo de que o conhecimento dos indivíduos só alcança suas potencialidades máximas para criar valor quando são absorvidos pelas rotinas organizacionais, Boisot (1998), na perspectiva do *I-Space*, descreve seis fases da conversão dos conhecimentos individuais em conhecimentos organizacionais (ver Figura 5).

1. **Exploração:** Identificar ameaças e oportunidades, produzir padrões e *insights*.
2. **Codificação:** Estruturar elementos identificados de dados e informações, a fim de reduzir as incertezas e os desafios de conhecimento existentes. Ou seja, buscar soluções.
3. **Abstração:** Generalização da estrutura obtida de dados e informações.
4. **Difusão:** Compartilhar o conhecimento obtido com grupos-alvo.
5. **Absorção:** O novo conhecimento torna-se absorvido e tácito, incorporado, por meio do conhecer fazendo (*learning-by-doing*).
6. **Impacto:** Incorporação do conhecimento na prática, impactando em produtos, técnicas e comportamento organizacional.

Figura 5 - Movimento do conhecimento no espaço informacional (*I-Space*)



Fonte: Adaptado de Boisot (1998, p. 60).

Na Figura 5, o encontro de conhecimento e informação concreta ocorre na curva superior esquerda (entre os pontos 3 e 4). É um mundo em que o conhecimento é altamente pessoal e difícil de articular. Nessa curva (entre os pontos 3 e 4), visualizamos a narrativa, a forma de disseminação estudada e iniciada, portanto, numa base face a face com os membros na organização, mas suportada por prescrições explícitas (i.e. informações de documentos, relatórios, manuais) para atingir o ponto 6 e, impactar as ações e práticas organizacionais.

Com a apresentação desse último modelo, encerramos o levantamento que, de fato, auxiliou na construção de nossa visão acerca dos tipos de fluxos (LESCA; ALMEIDA, 1994) e sua estrutura no ambiente organizacional (CHOO, 2006); bem como da mensagem sob a forma de narrativa (BARRETO, 2001; BOISOT; LI, 2006) que impacta nas ações e práticas organizacionais (BOISOT, 1998; CHOO, 2006).

Os modelos serão considerados em detalhes na seção 2.2.3.

Na sequência, com o propósito de caracterizar o fluxo de informação, apresentamos os elementos que o compõem a partir da consolidação do tema em trabalhos anteriores (CURTY, 2005; INOMATA, 2012; PASSOS, 2012).

2.2.2 Elementos do Fluxo de Informação

Nesta seção, os elementos caracterizados (atores, canais e fontes, tecnologias da informação e comunicação - TIC e barreiras) nortearam a construção de um modelo teórico para nossa investigação sobre o entendimento acerca da narrativa no fluxo de informação.

2.2.2.1 Atores (emissores e receptores)

No setor da informação, a oferta e a demanda não se equilibram da mesma forma como nos mercados tradicionais, assim, neste âmbito das trocas de informação, é a oferta que cria a demanda por informação (BARRETO, 1994).

Com domínio sobre a oferta, o produtor de informação (emissor) decide sobre quais itens de informação devem ser estocados e quais as estratégias de disseminação. Decide, também, sobre o uso de tecnologias para definir os canais. Contudo, não podem determinar o seu uso pelo receptor e, principalmente, a assimilação que produz o conhecimento, bem como a ação que desenvolve o negócio (BARRETO, 1994).

Essa limitação sugere que o emissor adquira novas habilidades e postura para lidar com isso e suavizar o impacto dessa realidade. Tonet e Paz (2006) citam Berlo (1970) para apresentar uma relação das principais características do emissor de informações e conhecimentos, que influenciam na qualidade do processo de comunicação, de acordo com: suas habilidades de comunicação; suas atitudes frente a si mesmo, ao receptor, ao conhecimento a ser compartilhado e ao contexto organizacional; o nível de domínio que possui do conhecimento que pretende repassar; a posição que ocupa no contexto organizacional no qual está inserido.

A partir dessas características, entendemos que o compartilhamento de conhecimento será mais efetivo, à medida que o emissor tiver maior domínio das habilidades inerentes ao processo de comunicação como, por exemplo, o domínio de vocabulário adequado para exprimir conhecimento codificado, e de metáforas e imagens para transmitir conhecimentos mais incorporados (TONET; PAZ, 2006).

Da mesma forma que atitudes seguras do emissor de acreditar no seu posicionamento com a mensagem, de contemplar o contexto como sendo propício ao compartilhamento e o receptor como capaz de aprender, o conhecimento favorece a criação de conhecimento no receptor (TONET; PAZ, 2006).

O nível de domínio que o emissor possui do conhecimento que pretende repassar é fundamental, pois um indivíduo não é capaz de repassar algo que não possui, por outro lado, ter conhecimento demasiadamente especializado pode dificultar a sintonia com um receptor novato em sua área (TONET; PAZ, 2006).

Em grande medida, as pessoas julgam a informação e o conhecimento que obtêm com base em quem os transmite (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Por meio dessas palavras, evidencia-se o cuidado que o emissor deve ter com sua conduta e postura no ambiente organizacional para possuir um bom *status*.

Os aspectos levantados descrevem o emissor de conhecimento, indicando que suas características podem impactar na construção de uma mensagem acessível e de um clima favorável ao compartilhamento de saberes.

Todavia, de acordo com Boisot e Li (2006), ainda sim o que cada pessoa internaliza como conhecimento depende de processos cognitivos; cultura; experiências; circunstâncias; interesses pessoais; orientações; contexto. Assim, as estratégias utilizadas no processo de comunicação poderão reduzir o custo de processamento de dados para a disseminação

do conhecimento à medida que considerem e conheçam essas variáveis (BARRETO, 1994).

Igualmente, entendemos que para gerar valor para a organização tem que haver uma conexão com o receptor – aquele que apresenta a expectativa ou necessidades, expressa ou não, de adquirir conhecimento – capaz de perceber suas habilidades e limitações para refletir sobre o novo conhecimento e reconhecer a importância dele para o seu trabalho (TONET; PAZ, 2006).

Alguns trabalhos sobre fluxo de informações caracterizam os atores com base no conceito de *gate-keepers* que, de acordo com Le Coadic (1996) no contexto acadêmico, são pessoas-chave em quem se apoiam outros pesquisadores, apresentando características diferentes dos demais por demonstrarem mais interesse pelas fontes externas de informação, leem muito mais e mantêm relações com outros pesquisadores e organizações. Com base nessas características, reconhecemos os executivos de alto nível em grandes corporações e os gestores-proprietários em MPE como pessoas-chave na organização cujos conhecimentos suportam o desenvolvimento do trabalho de sua equipe de profissionais.

2.2.2.2 Canais e Fontes

Reconhecidamente, é grande a necessidade de informação de uma organização, “[...] refletindo a extensão e a diversidade de suas preocupações com os acontecimentos e mudanças do ambiente externo.” Assim, “[...] as fontes usadas para monitorar o ambiente” devem ser “suficientemente numerosas e variadas para refletir todo o espectro de interesse da organização” (CHOO, 2006, p. 407).

Logo, apesar da sugestão para que a organização sirva-se de um amplo espectro de fontes humanas, textuais e *online* de modo a evitar a saturação da informação, essa variedade deve ser controlada e administrada e, segundo Choo, "como qualquer outro recurso vital para a organização" (2006, p. 407).

Para compreender os canais utilizamos o conceito de Valentim (2010, p. 218) que descreve o fluxo de informação como um canal:

[...] tangível, ou intangível, formal ou informal, permanente ou esporádico - constituído pela circulação de informações que fluem de uma determinada origem (fonte), geralmente um indivíduo (emissor) ou suporte, em sentido a um

destino de armazenamento (repositórios) ou para que seja processada por um receptor.

Ricos canais de comunicação são utilizados pelas pessoas em discussões face a face com propósitos de lidar com incertezas e indefinições, concentrar-se nos reais problemas, solucionar diferenças e estimular a criatividade (CHOO, 2006).

Ricos canais de compartilhamento de conhecimento são desejáveis, mas podem ser difíceis para indivíduos cujas rotinas não coincidem na organização, ou quando se deseja oferecer suporte às discussões presenciais. Assim, comunicação mediada por computador, como correio eletrônico, discussões *online* e videoconferências, pode oferecer métodos alternativos de compartilhamento de informação para promover a colaboração remota. Cada um desses canais é capaz de oferecer algum grau de informalidade, *feedback* e espontaneidade que podem estimular comunicações ricas. (CHOO, 2006).

A avaliação com respeito à confiabilidade da fonte, por sua vez, depende muito da percepção e atitude do gerente em direção ao estado, formato e localização dela (KAYE, 1995).

Consideramos que a seleção de canais condutores permite a fluidez das informações, desde que eles não sejam obstruídos por excessos informacionais não pertinentes aos objetivos das organizações (VALENTIM, 2010).

Kaye (1995) propõem a classificação das fontes de informação de acordo com os seguintes aspectos: formato, *status* e localização.

(1) **Formato:** oral ou documental, textual ou audiovisual, e impressa ou eletrônica;

(2) **Status:** pessoal ou impessoal, formal (registrada) ou informal (não registrada), e pública ou confidencial;

(3) **Localização:** interna ou externa à organização.

Podemos, de acordo com nosso entendimento, simplificar os conceitos dizendo que a fonte é de onde nasce a informação e, o canal, por onde ela é transmitida. Dessa forma, os termos não são fixos e alternam-se dependendo da situação. Por exemplo, um relatório pode ser uma fonte ou um canal para transmitir determinada informação. Da mesma forma, uma fonte pode mudar de *status* (pessoal ou impessoal, formal ou informal) em relação ao destinatário; o que revela a complexidade de se classificar uma fonte de informação e um canal.

No entanto, o que é importante é a forma como o receptor percebe uma fonte em um contexto no qual a informação é recebida. Um

gerente pode utilizar a informação somente se ele a considera relevante, oportuna e de fonte confiável (KAYE, 1995).

2.2.2.3 Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC

A tecnologia da informação pode auxiliar no armazenamento e recuperação de informações necessárias e de outros documentos relevantes (CHOO, 2006).

Gonçalves, Ramos e Santos (2009) resumem as TICs a um conjunto de recursos não humanos apresentados por equipamentos advindos da área de informática e telecomunicações, os quais possibilitam o armazenamento, processamento e comunicação da informação, sendo capazes de executar um conjunto de tarefas integradas. Os autores citam Oliveira e Bertucci (2003) que afirmam que o papel das TICs é o de proporcionar às organizações um fluxo de informação interno e externo organizado e dinâmico.

O tratamento adequado da informação e do conhecimento é um dos principais requisitos para a sobrevivência da organização e, com o desenvolvimento das TICs, pode-se obtê-los por diversas fontes, armazenados em diferentes mídias eletrônicas e digitais (VALENTIM, 2010).

Assim, considera-se que as TICs são excelentes opções de canais, tanto para armazenar e recuperar quanto para trocas e interações entre emissores e receptores; mas, para este estudo, elas não substituem os fluxos orais e pessoais fortemente presentes nas MPEs e, por isso, são reconhecidas como suporte aos conhecimentos trocados pessoalmente.

2.2.2.4 Barreiras

Com base no levantamento feito por Gonçalves, Ramos e Santos (2009), relacionamos os quatro fatores que dificultam o processo de comunicação, disseminação e criação do conhecimento:

- a) **Emissores ou Fontes:** problemática relacionada ao domínio sobre o conhecimento a ser disseminado, pode ocasionar falhas e distorções na comunicação.
- b) **Níveis de comunicação:** Intra, Inter, Grupal e Coletivo. Em relação a cada um: (1) Intra – refere-se à capacidade cognitiva do emissor para codificar e abstrair informações e conhecimentos; (2) Inter – está relacionado à comunicação entre dois interlocutores em um mesmo nível, pode ser chamada de bilateral, recíproca e privada; (3) Grupal – abarca

as reuniões e palestras e, nesse nível, os problemas podem ser relacionados à monotonia dos encontros, fruto da falta de sintonia entre o grupo e o apresentador; e (4) Coletivo – refere-se aos meios de comunicação como jornais, revistas e boletins administrativos. Nesse nível podem ocorrer muitos ruídos devido à distância.

- c) **Fluxo de informação e comunicação:** dificuldade relacionada ao tipo de organização, podendo deduzir que companhias complexas com variados graus de hierarquias apresentem mais ruídos no processo comunicativo que companhias menos complexas, com menos variedades de cargos e hierarquias.
- d) **Canais:** de acordo com as características, uns são tempestivos (i.e. *e-mails*), rápidos (i.e. boletins de notícias - *newsletter*), simultâneos (i.e. face a face ou via telefone); outros são mais lentos e complexos (i.e. canais impressos, jornais e revistas); alguns permitem ampla visibilidade, difusão e sentido de atração (i.e. reuniões gerais, eventos, comunidades de prática); outros são seletivos, destinados a receptores específicos (i.e. relatórios técnicos). Quando existe escolha equivocada do canal a possibilidade de gerar conhecimento é limitada.

O processo de compartilhar conhecimentos por meio dos fluxos de informação exige esforço dos usuários e, sobre isso, Linde (2001) apresenta estratégia para minimizar as dificuldades relacionadas aos canais, principalmente com o advento da tecnologia; no sentido de se utilizar aqueles já dominados e valorizados e, sem pressão e aos poucos, apresentar outros canais mais eficientes.

2.2.3 Considerações sobre os modelos e elementos do fluxo de informação

A forma de seleção dos modelos de fluxo se deu por critérios que objetivassem proporcionar um panorama geral dos caminhos pelos quais fluem as informações e os conhecimentos nas organizações. Assim, os autores Lesca e Almeida (1994), num contexto mais amplo de mercado, apresentam os três modelos de macro fluxo de informação (1. fluxo de informação captada fora da empresa e utilizada pela empresa; 2. fluxo de informação produzida pela empresa para uso interno; e 3. fluxo de informação produzida pela empresa orientada para fora da empresa).

Com essa abordagem, construímos nossa visão sobre os fluxos que iremos trabalhar sob o ponto de vista dos micro e pequenos estabelecimentos, nos quais os gestores-proprietários são os principais responsáveis por buscar, estrategicamente, fontes externas e traduzir essas informações e conhecimentos adquiridos no fluxo de informação fora da empresa em conhecimentos úteis para a organização, a fim de criar os fluxos internos. Ao conferir significado às informações e acontecimentos, impulsiona a empresa na assimilação de novos conhecimentos e no aperfeiçoamento de rotinas.

O modelo de gestão da informação de Choo (2006) indica uma estruturação para os fluxos internos da organização como ferramenta administrativa para aproveitar a experiência e o conhecimento de seus membros, por meio da criação de significados comuns, exploração de novo conhecimentos e comprometimento com certos cursos de ação. Os fluxos elaborados por Barreto (2001) e Boisot e Li (2006), ao estudarem de forma mais cognitiva os processos de codificação e abstração para a disseminação de conhecimento no fluxo de informação, proporcionam-nos uma visão da narrativa centrada na figura do gestor-proprietário e na articulação de seus conhecimentos.

Para a construção da visão de fluxo de informação sob o ponto de vista do modelo de Barreto (2001), ainda que o consideremos no que se refere à narrativa, na forma de inscrições de informações formalmente documentadas, temos como apoio o modelo de Boisot e Li (2006) que enfoca a estruturação do conhecimento em mensagem disseminável sob a forma de narrativa, sem a obrigatoriedade de gerar documentos; mas como uma maneira de socializar o conhecimento. Todavia, os autores consideram que os conhecimentos codificados realimentam as construções narrativas na organização.

Assim, com base nos estudos de Boisot (1995), e por meio das palavras de Choo (2006), sintetizamos a trajetória do conhecimento tácito incorporado na construção do conhecimento em nível organizacional e na capacidade de inovar das organizações:

As inovações organizacionais germinam a partir de sementes do conhecimento tácito. Embora o conhecimento tácito desenvolva-se inicialmente nas habilidades e intuições dos indivíduos, esse conhecimento pessoal é progressivamente socializado. Assim, os indivíduos participam de uma comunidade na qual o conhecimento é compartilhado, e o grupo modula então seu

conhecimento pessoal por meio de uma rede de papéis, relacionamentos e ferramentas para inventar um novo conhecimento. O conhecimento do novo grupo ainda é tácito, porque está incorporado na estrutura e práticas do grupo; ele não pode ser facilmente codificado; e é revelado pelo comportamento do grupo, que o capacita a resolver problemas e inovar. Nesse sentido, portanto, pode-se dizer que o conhecimento tácito existe no grupo e em certos níveis da organização. O conhecimento tácito é potencialmente valioso por ser a única experiência adquirida por pessoas que trabalham em determinado ambiente de uma organização. O conhecimento tácito torna-se substancialmente valioso quando se transforma em novas capacidades, produtos e serviços. (CHOO, 2006, p. 200-201).

Choo (2006) descreve, indiretamente, as seis etapas do movimento do conhecimento no espaço informacional (BOISOT, 1998) e, conseqüentemente, o trajeto da informação a fim de gerar conhecimentos que impactem em práticas organizacionais.

Com isso, entendemos que a gestão desenvolve e articula seus conhecimentos – tanto em nível individual como organizacional por meio de construções narrativas –, ampliando a capacidade de ação da organização, à medida que eles são aceitos e assimilados pelo receptor, gerando melhores práticas; da mesma forma que retroalimentam a base cognitiva de conhecimentos dos indivíduos e da organização (conhecimento de senso comum).

Sobre os elementos que caracterizam o fluxo de informação, realizamos um levantamento acerca daqueles considerados essenciais, com o propósito de compreendê-los como as principais variáveis de análise e, com isso, gerar subsídios para construirmos nosso modelo teórico de pesquisa.

2.3 NARRATIVA

Narrativas são formas de criar e transmitir informações e conhecimentos no ambiente organizacional. Com o intuito de apresentar o tema para fins desta pesquisa, a seção está organizada da seguinte maneira: (1) a narrativa sob o ponto de vista de diversos autores, em relação à capacidade de articulação para criar e disseminar

conhecimentos; (2) as classificações de emprego das narrativas nas organizações; e (3) o modelo de criação e aplicação de narrativas.

2.3.1 Definição e função da narrativa

Muito do que sabemos é fruto de história que ouvimos composto por histórias, afirma Denning (2006). Temos certo grau de entendimento codificado e abstrato do mundo (teorias, princípios, procedimentos) recorrentes da repetição das tarefas, e temos também determinado grau de entendimento tácito (incorporado), que é adquirido por meio da experiência (DENNING, 2006).

Somos capazes de articular explicitamente nossas experiências e histórias por meio da narrativa (BOISOT; LI, 2006) e, da mesma forma que compartilhamos, também podemos aprender com a experiência e histórias de terceiros (DENNING, 2006).

As histórias podem ser utilizadas, com sucesso, para transferir o conhecimento tácito de uma pessoa para outra, ou seja, contando uma história com sentimento, o emissor pode comunicar mais do que aquilo que sabe narrar explicitamente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A habilidade de contar e ouvir histórias é um processo socializador, que desenvolve um campo de interação e atua como um facilitador do compartilhamento de experiências e modelos mentais do grupo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80).

Narrativas de histórias ou simplesmente narrativas, na visão de Brusamolin (2011), são relatos orais ou escritos, de um ou mais eventos, verdadeiros ou fictícios. Para ele, a diferença entre uma história e a citação de um exemplo está na adição de conteúdo emocional e detalhes sensoriais na narrativa.

Entendemos que podemos, sim, transformar um exemplo, fato ou experiência em uma história na medida em que os estruturamos como tal. Nesse sentido, Misoczky e Imasato (2005) citam Gabriel (2000) para caracterizar histórias como tipo especiais de narrativas:

Histórias são narrativas com uma trama e personagens, que geram emoção no narrador e para a audiência por meio de uma elaboração poética de material simbólico. Este material pode ser produto de fantasia ou experiência, incluindo

experiências de narrativas anteriores. A trama de uma história implica em [sic] conflitos, situações de dificuldades, coincidências e crises que demandam escolhas, decisões, ações e interação cujos resultados de fato estão geralmente em desacordo com as intenções e propósitos dos personagens. (GABRIEL, 2000, p. 239).

Denning (2006) discute história e narrativa em seu livro e adota os termos como sinônimos, com o significado de um relato de eventos de alguma forma conectados casualmente. O autor faz distinção entre aspectos internos e externos da narrativa de histórias: (a) histórias se revestem de aspecto externo quando há algo a ser observado, analisado e dissecado; e (b) em seu aspecto interno, história é algo a ser vivenciado, vivido pelo participante.

Compreendemos que o autor realiza suas distinções, porém não as destaca distinguindo os termos histórias e narrativas. Assim, as narrativas são, no sentido mais amplo (ou no aspecto externo) a estabilidade e a clareza, fora da experiência da história no sentido mais restrito da vivência (ou aspecto interno). Boje (2008) afirma que a história é um relato de incidentes ou eventos, não linear, fragmentado, no qual a narrativa vem depois e acrescenta "complô" e "coerência" para a linha da história. Em outras palavras, a história é o caso e a narrativa é como se ordena e se conta esse caso.

Assim, através da narrativa, descobrir meios de expressar o indizível para disseminar o conhecimento incorporado (tácito); sendo “uma das mais poderosas ferramentas para a execução dessa tarefa [...]: o estoque de linguagem figurativa e de simbolismo a que recorrem os gerentes para a articulação de suas intuições e *insights*.” (NONAKA, 2000, p. 36).

O uso de metáfora, analogia e modelo correspondem às funções que captam o processo de explicitação de conhecimento:

[...] primeiro, vinculando objetos e ideias contraditórias por meio da metáfora; em seguida, resolvendo as contradições mediante a analogia; e por fim cristalizando os conceitos emergentes e incorporando-os em um modelo, que torna o conhecimento disponível para o restante da empresa. (NONAKA, 2000, p. 40).

Em uma mesma narrativa, podem estar presentes mais de uma dessas funções, pois a distinção entre elas muitas vezes é difícil.

Misoczky e Imasato (2005, p. 91), sobre a abordagem de narrativa nas organizações, citam Czarniawska (1997) para destacar a preferência dos “[...] narradores de organizações que costumam escolher o drama como metáfora, e as pessoas como atores com papéis em termos de agência de propósitos”.

As metáforas e analogias estão presentes na narrativa ou são a forma de narrativa em si para auxiliar no processo de codificação do conhecimento do emissor e em uma mensagem disseminável. Nesse sentido, Gargiulo (2006) aborda a construção narrativa como histórias descrevendo as três funções pertinentes a elas que facilitam a comunicação e disseminação de conhecimento:

- i. Histórias dão poder ao narrador (emissor) e ajudam-no a criar um ambiente;
- ii. histórias codificam informações;
- iii. histórias são uma ferramenta para pensar.

Segundo o mesmo autor, grande parte das pessoas reconhece que são mais persuasivas quando utilizam uma história para transmitir suas ideias. Por isso, em vez de dizer a alguém o que queremos dizer, usamos histórias para mostrar-lhe o que queremos dizer. Nosso cérebro não consegue memorizar muitos fatos e recuperá-los rapidamente, daí a relevância das histórias que são mais ricas em detalhes. Histórias são utilizadas para prender a atenção das pessoas. "O verdadeiro trabalho da comunicação é construir e sustentar relacionamentos" (GARGIULO, 2006, p. 4).

Para isso, de acordo com o autor, as histórias não precisam ser longas. Palavras isoladas podem atuar como histórias se os povos partilham a mesma palavra como um índice da história. Conectando uns aos outros, as histórias são ferramentas poderosas para gestores catalisarem a imaginação das pessoas, visando transformá-las em ação.

As histórias são a melhor maneira de codificar a informação. Informação complexa pode ser colocada em sucintos pacotes, fáceis de digerir. Os ouvintes podem desembrulhar a embalagem da história e descobrir a riqueza de informações no processo. As pessoas têm facilidade para extrair aquilo que denominamos como “moral da história”, comum nas fábulas. Embora seja verdade que uma das muitas formas de histórias (contos, exemplos, alegorias, etc.) pode ser utilizada para transportar mensagens carregadas de valor, essa não é toda a

verdade acerca de como as histórias podem codificar a informação. As histórias são cheias de informações ocultas a partir de uma perspectiva imediata (GARGIULO, 2006).

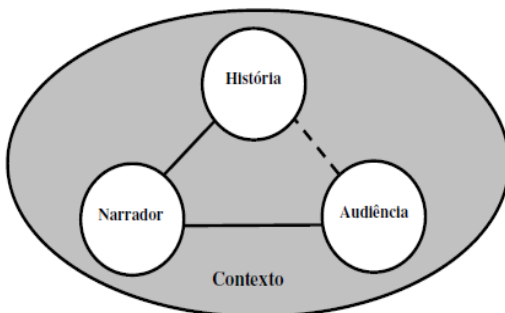
Por intermédio de associações pessoais, o ouvinte de uma história é capaz de descobrir novos *insights*. O narrador não é o único responsável pela informação transmitida em uma história. A forma como um ouvinte decodifica uma mensagem é uma faceta importante da geração de significado (GARGIULO, 2006).

Então, segundo Gargiulo (2006), faz-se necessário estabelecer outra maneira de pensar sobre como as histórias decodificam informações. Para o autor, as histórias são como hologramas, imagens tridimensionais especiais produzidas com um padrão de interferência de feixes de laser. Hologramas são únicos por causa das múltiplas perspectivas contidas nas fotos e um único pixel de holograma contém toda a informação para toda a imagem. Assim, como hologramas, as histórias são repletas de informações e possibilidades de interface. Essas possibilidades de interface são as maneiras pelas quais uma história pode ser conectada a outra. Histórias isoladas são de pouco valor na comunicação, no entanto, as histórias reflexivamente dispostas em um mosaico oferecem uma série de oportunidades de aprendizagem. Dessa forma, nossas histórias levam a *insights* e parecem saltar por meio de associações rápidas e muitas vezes inesperadas.

"Se uma imagem vale mais que mil palavras, a história deve ser no valor de cem mil palavras. Pensar com histórias nos permite processar uma grande quantidade de informações" (GARGIULO, 2006, p.15). Para facilitar a compreensão sobre a transferência de imagens mentais entre o emissor e o receptor propiciada pela narrativa de histórias, Brusamolin (2011) cita Lipman (1999) que faz uma analogia comparando-a a uma "ponte" construída com "tijolos" da linguagem oral.

Lipman (1999 *apud* BRUSAMOLIN, 2011, p. 31) ilustra essa sua visão com o "Triângulo da narrativa de histórias" (ver a Figura 6), no qual cada um de seus vértices representa: o narrador (emissor), a história (mensagem) e a audiência (receptor). Envolvidos em um mesmo contexto, as linhas contínuas representam o que pode ser controlado (a história pode ser elaborada e a audiência escolhida). No entanto, durante a interação, não é possível determinar o modo como a audiência irá se relacionar com a história. Segundo o autor, é necessário ter a humildade de deixar a audiência compreender a história à sua maneira.

Figura 6 - O triângulo da narrativa de histórias



Fonte: Lipman (1999 *apud* BRUSAMOLIN, 2011, p. 31).

Esse modo de visualizar a interação, por meio do Triângulo da Narrativa, sugere que abordemos o receptor não como mero ouvinte passivo, mas como co-produtor do conhecimento. Considerando-se isso, entendemos que dificilmente o emissor conseguirá estimular o receptor a desenvolver atitudes surpreendentes fazendo uso de métodos diretos de comunicação; validando, assim, o uso de narrativas no ambiente organizacional.

Como evidencia Echeverría (2004), ao citar um estudo realizado nos Estados Unidos no qual se apresenta a seguinte questão: perguntaram aos trabalhadores de conhecimento de uma empresa quanto da capacidade deles era utilizada para desempenhar suas funções. A resposta foi: “Cerca de 20%” – resultado no mínimo surpreendente diante do desperdício dos 80% restantes. Quando questionados sobre o principal obstáculo para alcançar os 100%, a resposta foi ainda mais alarmante: “Meu chefe, a gerência. Se fosse diferente, eu poderia fazer mais”.

Diante do exposto, o autor menciona que estamos em crise e que tais fatos já não o espantam mais.

Numa equipe de trabalho fundamentada no conhecimento, é bastante comum o chefe saber muito menos do que os subordinados em suas respectivas áreas. Esse chefe costuma dominar em média uns 20% do que sabem seus funcionários, e aí está o problema que enfrentamos hoje em dia. E como só as ordens dos gerentes são cumpridas, então, parece natural que o percentual de

desempenho não ultrapasse os 20%.
(ECHEVERRÍA, 2004, p. 5).

O autor destaca a nova realidade de gestão do trabalho do conhecimento na figura de um gerente que constrói a confiança frente a esse novo tipo de trabalhador. Ele descreve um gerente que não mantém os subordinados sob sua tutela, de alguém ciente de sua principal responsabilidade: estar a serviço da capacidade de desempenho de seus colaboradores, sempre se perguntando o que é possível lhes oferecer para que obtenham êxito, para que superem os obstáculos que aparecem, para que façam coisas que ele nem sequer podem imaginar.

As narrativas de histórias são apontadas como uma ferramenta para impulsionar esses resultados: “[...] uma boa narrativa é dinâmica e se desenvolve no imaginário de quem a ouve, conduzindo a um nível de compreensão por vezes até superior ao do narrador” (BRUSAMOLIN; MORESI, 2008, p. 40).

Isso é possível na medida em que o narrador articula seus conhecimentos progressivamente para que o receptor construa seu entendimento. Assim, aos poucos, a experiência vai sendo experimentada pelo ouvinte e os elementos contidos na narrativa oferecem estímulos para que se despertem novos pensamentos e *insights* (SOLE; WILSON, 2002).

No mundo dos negócios, conforme abordado por Denning (2006), a análise de fatos e dados, a apresentação de argumentos lógicos e a objetividade são o que alimentam os pensamentos. Nesse contexto, o autor reconhece que o papel da liderança é inspirar as pessoas para agirem com energia e entusiasmo. Sendo assim, Denning (2006, p. 5) recomenda que:

[...] *bons cases* de negócio sejam desenvolvidos mediante a utilização de números, suas aprovações ocorrem tipicamente em função de uma história. Isto é, uma narrativa que conecta um conjunto de eventos a algum tipo de sequência causal.

Williams (2006), da mesma forma que consideramos nesta pesquisa, visualiza as narrativas não como histórias complexas, mas como uma série de eventos e realizações materiais dentro de uma comunidade ou contexto, que na medida em que são articuladas - na fala cotidiana, em discursos formais, na manutenção de comunidades de prática -, moldam o ambiente.

Diante do que expomos até aqui sobre narrativas, temos claro que são ferramentas que podem ser usadas para aumentar o poder de liderança do emissor quando bem empregadas, por meio da elaboração de mensagens; construídas a partir da articulação entre conhecimentos codificados e experienciais (incorporados); estruturadas, de acordo com o grau de codificação e abstração, com o emprego de metáforas, analogias, exemplos, fatos, histórias para atingir propósitos claros e bem definidos. Sob o enfoque dos receptores, entendemos que essas narrativas bem estruturadas oferecem subsídios para que eles compreendam-na a sua maneira e desenvolvam suas próprias histórias de ação, na direção dos propósitos organizacionais.

2.3.2 Padrões de uso das narrativas nas organizações

As narrativas são empregadas nas organizações essencialmente para compartilhar conhecimentos relacionados a práticas e contextos, que são apresentadas nesta seção de acordo com a abordagem de cada autor.

Denning (2006) identifica oito padrões de narrativas com base na finalidade, os quais são utilizados para:

- 1) **Desencadear uma ação (mudança) e implementar novas ideias:** o autor denomina de “história trampoline” esse tipo de narrativa que comunica uma ideia complexa e motiva as pessoas a agirem.
- 2) **Comunicar quem você é:** histórias utilizadas pelo emissor para comunicar sua identidade e ajudar a audiência a adquirir confiança nele.
- 3) **Comunicar o que a empresa é:** narrativas empregadas para construir a marca da empresa.
- 4) **Transmitir valores:** narrativas que permitam ao líder demonstrar um valor específico e dizer qual o seu significado e, ao mesmo tempo, oferecer oportunidade de que outros adotem suas próprias interpretações desse mesmo valor.
- 5) **Incentivar uma atitude colaborativa:** narrativas para construir atitudes colaborativas de acordo com o conjunto de trabalhadores (equipes de alto desempenho, grupos de trabalho, comunidades de prática), identificar ou desenvolver objetivos e valores em comum para trabalharem em conjunto.
- 6) **Acabar com fofocas:** narrativas que ressaltam com humor um aspecto do boato que se revele falso ou despropositado.

- 7) **Compartilhar conhecimento:** histórias de problemas e como estes foram resolvidos. Com contextos detalhados, argumentos e fatos claros.
- 8) **Liderar em direção ao futuro:** narrativas que criam uma visão de futuro, deixando subjetivo onde e como a empresa pretende evoluir (como ela se vê futuramente), sem detalhes excessivos para que estes não se mostrem errados.

Em ambientes empresariais, Denning (2006) assevera acerca do cuidado que devemos ter com histórias positivas. Complementa dizendo que finais otimistas devem ser priorizados em histórias sobre o futuro e mudanças, mas quando o objetivo principal é transmitir conhecimento e gerar entendimento, não ação, a história deve ser verdadeira. Portanto, um clima negativo é mais eficaz.

Histórias que compartilham conhecimento tendem a versar sobre questões e dificuldades, e sobre o modo e os motivos pelos quais os problemas foram resolvidos. Elas precisam de uma explicação: então é preciso definir bem o estado inicial e final, os fatores causais e, então, montar uma sequência de ação que agregue todos os elementos. Dessa forma, as explicações poderão se tornar lentes pelas quais se enxerga o mundo. Ter a explicação correta é a chave do conhecimento preciso (DENNING, 2006).

Situações normais passam despercebidas no dia a dia. Para que se tenha base para uma história, é preciso algo incomum, diferente, estranho, fora da normalidade. A maior parte das anomalias, que normalmente se percebe, é, potencialmente, más notícias. Sinais fracos são terrenos férteis para histórias que compartilham conhecimento, pode-se aprender muito com histórias de algo que quase aconteceu (aqueles aviões quase colidiram no ar) e que falam de pequenos problemas (a turbina do avião se incendiou, mas o fogo logo se apagou). Nesse caso, ainda há tempo para se aprender algo e evitar a repetição dos mesmos erros.

Para o autor, as histórias que compartilham conhecimentos podem ter uma abordagem positiva, na medida em que destacam como pequenas dificuldades enfrentadas foram vencidas. No entanto, para isso, enfatiza o papel do gerente, o qual deve monitorar o ambiente e prestar atenção às pequenas anomalias para evitar que elas evoluam e se tornem grandes desastres.

As histórias também ajudam a dar vida às regras, aos regulamentos, e a outros recursos codificados. Denning (2006) cita em seu livro um exemplo sobre o esforço de uma empresa para reparar seu

surrado sistema de valores. A empresa começou a desenvolver um guia objetivo, estabelecendo novas regras relativas a questões como assédio, conflitos de interesse e fraude. Contudo, o vice-presidente logo percebeu que daquela forma o livreto acabaria esquecido na gaveta das pessoas. Assim, ele decidiu jogar tudo aquilo fora e, por meio de histórias, tornar vivos os princípios e estabelecer um ponto de partida para reflexão.

Denning (2006, p. 10) cita Noel Tichy (1998) para destacar a importância de se preparar uma organização para a mudança: “o melhor modo de convencer o ser humano a se aventurar em terreno desconhecido é levando-o lá por meio da imaginação, transformando esse ambiente em algo desejável e com o qual esteja familiarizado”.

Sole e Wilson (2002) apresentam como as organizações empregam a narrativa de histórias e o fazem mencionando cinco opções das quais destacamos duas por entender que estas agregam informações relevantes à nossa discussão:

- 1) **Para facilitar a desaprendizagem:** histórias são utilizadas para repensar como e por que se realizam determinadas atividades. Existe uma forte dificuldade em desaprender o que é tácito, assim argumentos racionais são insuficientes para realizar uma mudança em práticas incorporadas e modelos mentais. Faz-se necessário convencer em nível de entendimento tácito utilizando elementos intuitivos e emocionais, para isso as histórias são ferramentas eficazes; e
- 2) **Para gerar conexão emocional:** as histórias têm capacidade inerente de envolver as emoções dos indivíduos, porque são sobre coisas e situações não frequentes em suas vidas, chamando suas atenções por serem inesperadas (DENNING, 2006). Histórias não esperadas acessam respostas emocionais rápidas porque sugerem uma potencial ameaça para a audiência de não estar no controle, ao mesmo tempo, que oferece uma maneira de compreender e responder ao futuro.

Um exame da literatura sugere que as histórias podem ser particularmente úteis nos seguintes tipos de contextos (SOLE; WILSON, 2002):

- 1) **Lançar uma ideia nova:** ao iniciar um novo projeto, atitude ou comportamento - como lançamento de produtos, a elaboração de uma nova visão para um grupo, ou a criação de uma nova unidade de negócios -, histórias são formas elegantes de se atingir um grande público.

- 2) **Socializar novos membros:** as histórias são uma maneira prática de compartilhar a cultura e as normas com os novos membros do grupo. Por exemplo: histórias sobre o que funciona e o que não funciona.
- 3) **Mediar relacionamentos:** situações que exigem a reparação de lealdade, confiança ou compromisso, contar e ouvir nossas histórias individuais, bem como as histórias dos outros, pode auxiliar nesse processo.
- 4) **Compartilhar Sabedoria:** momentos em que as melhores práticas, *know-how* e conhecimentos são trocados; histórias simplificadas são estratégias de alavancagem que tornam o conhecimento memorável.

Por outro lado, os autores Sole e Wilson (2002) evidenciam que alguns momentos não são adequados para as histórias, tais como: (a) momentos em que o conhecimento baseado em regras precisa ser claramente comunicado para que o comportamento não chegue ao limite (i.e. leis de assédio sexual, códigos fiscais, etc.); e (b) momentos em que um grupo se reúne para responder a uma crise e/ou alcançar um objetivo a curto prazo, sob pressão, também são inadequados utilizar histórias como estratégia de compartilhamento de conhecimento (i.e. equipe de cabine tentando Terra numa situação de emergência, ou uma equipe médica de algum pronto-socorro).

Tobin e Snyman (2008 *apud* WIJETUNGE, 2012), em seu estudo empírico de contar histórias, identificaram vinte e dois usos específicos de histórias, que podem ser classificados como: liderança organizacional, gestão de mudanças, gestão de desempenho, gestão de saúde e segurança, construção de equipes, gestão das relações com clientes, cultura organizacional e visão e planejamento futuro.

A técnica de articular histórias na narrativa (*storytelling*) é uma forma de compartilhar conhecimentos tácitos simples (SOLE; WILSON, 2002). Todavia, existem outras formas de compartilhar o conhecimento e impactar a difusão e incorporação desse novo conhecimento entre os membros de uma organização para a melhoria das ações. Sole e Wilson (2002) pesquisaram os métodos mais eficazes para compartilhar conhecimento, de acordo com o nível de codificação (de incorporado a abstrato simbólico), para propósitos específicos.

Apresentamos, a seguir, no Quadro 2, alguns desses modos de compartilhamento de conhecimento.

Quadro 2 - Lista parcial dos modos de compartilhamento de conhecimento

Propósitos Típicos de Compartilhamento de Conhecimento	Lista Parcial dos Modos de Compartilhar Conhecimento				
	Narrativas de Histórias	Modelagem	Simulação	Recursos Codificados	Objetos Simbólicos
Compartilhar normas e valores	****	****	**	*	*
Construir comprometimento	****	****	***	*	*
Compartilhar conhecimento experiencial (tácito)	**	****	***	*	*
Facilitar a desaprendizagem e mudança	***	****	****	*	*
Gerar conexão emocional	***	****	****	**	***
Comunicar regras e políticas da organização	*	*	*	****	**
Outros...

**** = perfeitamente adequado *** = funciona bem ** = funciona de forma limitada * = pouco adequada

Fonte: Adaptado de Sole e Wilson (2002).

No Quadro 2, uma lista parcial dos modos de compartilhamento mais amplamente utilizados pelas organizações – narrativas de histórias, modelagem, simulação, recursos codificados, fontes formais esquemáticas e estruturadas, e objetos simbólicos, imagens e protótipos – apresenta o resultado de uma investigação de acordo com os propósitos de compartilhamento: compartilhar normas e valores, construir comprometimento, compartilhar conhecimento experiencial, facilitar a desaprendizagem e mudança, gerar conexão emocional, comunicar regras e políticas da organização, entre outros.

Em situações típicas de compartilhamento de conhecimento, muitas vezes esses métodos são combinados. Por exemplo, em uma seção de treinamento para novos funcionários pode-se chamar um veterano para compartilhar suas experiências, mostrando como fazer (modelagem) ou contando fatos e histórias que aconteceram (*storytelling*), incluindo-se uma simulação e a apresentação do manual de boas práticas e regulamentos (recursos codificados) (SOLE; WILSON, 2002).

Apesar da possibilidade de combinar métodos e utilizá-los em conjunto, cada um deles pode apresentar-se mais ou menos eficaz em relação aos objetivos. Evidente, por isso, a importância de se conhecer bem os objetivos. No entanto, Davenport e Prusak (1998) insistem que um documento de papel, uma imagem, não tem poder de convencer as pessoas e que a combinação de métodos se apresenta mais eficiente.

Nesse sentido, consolidamos ainda mais nossa compreensão sobre a construção narrativa como um roteiro que suporta ou é suportado pelos demais modos de compartilhar conhecimento, dependendo do ponto de vista (emissor ou receptor), oferecendo maior coerência ao fluxo de informação. Denning (2006) destaca a extrema sensibilidade que o ser humano tem para identificar a incoerência e como isso pode colocar em risco todo conhecimento construído na narrativa, caso suas ações (no papel de emissor) ou a estrutura do ambiente organizacional não reforcem o que está disseminando verbalmente ou, pior, indiquem o contrário.

Nesta seção, portanto, apresentamos a aplicabilidade da narrativa no ambiente organizacional e encerramos destacando sua amplitude, a partir da combinação com outras formas de compartilhar conhecimento, oferecendo mais consistência ao fluxo de informação.

2.3.3 Modelo de criação e emprego de narrativas

Tendo compreendido o que é narrativa e quais os empregos dela na gestão organizacional a partir das seções anteriores, nesta apresentamos o modelo proposto por Brusamolín e Moresi (2008) sobre como empregar a técnica de narrativas na resolução de problemas ou no compartilhamento de conhecimentos. O processo é cíclico e composto de seis etapas, podendo ser executado várias vezes até que o propósito seja alcançado.

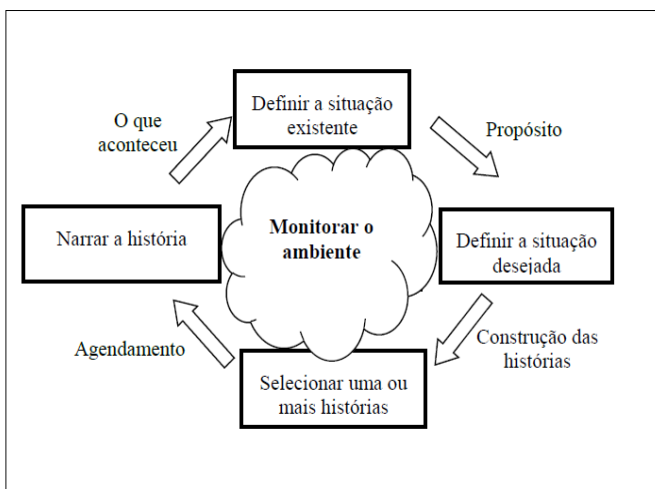
Todavia, o ambiente deve ser sempre monitorado pelo gerente. Cada caixa da Figura 7 consiste em uma etapa de atividade, detalhada a seguir:

- 1) **Monitorar o ambiente:** a nuvem ao centro da figura indica que o gerente deve estar sempre atento ao ambiente, de forma a perceber os problemas que podem impedir o sucesso da atividade e saber a oportunidade adequada, bem como as pessoas que devem ouvir determinada narrativa.
- 2) **Definir a situação existente:** baseia-se na pergunta: "qual é o problema?". O objetivo é auxiliar a externalização do contexto que deveria ser modificado. A situação existente define o diagnóstico de um contexto que, na percepção do gerente, esteja trazendo ou possa vir a trazer prejuízos ao desenvolvimento da organização.
- 3) **Definir a situação desejada:** ter claro o contexto adequado para o sucesso do negócio. Para, a partir dele, identificar o

gap (entre situação existente e situação desejada) e determinar o verdadeiro propósito da intervenção (usos da narrativa apresentados no tópico anterior, item 2.3.2 deste trabalho).

- 4) **Construção e seleção das histórias:** etapa que consiste na construção de uma ou mais histórias que possam desencadear mudanças no ambiente, transpondo-o da situação existente para a desejada. Na sequência, a etapa de selecionar histórias é complexa, pois exige compreensão do ambiente e um palpite sobre como a audiência irá interpretar a história. Essa habilidade é adquirida através do conhecimento do contexto e da audiência, mas mesmo assim não se pode ter certeza de como a história será interpretada.

Figura 7 - Processo de emprego de narrativas



Fonte: Brusamolín e Moresi (2008, p. 47).

- 5) **Narrativa da história:** a etapa de narrar a história deve ser conduzida de maneira natural. Em narrativas organizacionais, segundo o autor, não há necessidade de o narrador fazer uma *performance*. Ou seja, modificar seu tom de voz e comportamento usual, pois a narrativa deve ter credibilidade, e tudo que a envolve deve ser verdadeiro, inclusive os gestos do narrador, que deve ter em mente que está simplesmente compartilhando um conhecimento com outros indivíduos.

- 6) **Observando o que aconteceu:** o gerente deve acompanhar os resultados da narrativa para verificar se a situação existente evoluiu para a desejada. Caso isso não tenha acontecido, identificar quais os possíveis impedimentos para a mudança, projetar novas interações narrativas e reiniciar o ciclo.

Consideramos, portanto, o modelo de Brusamolín e Moresi (2008) como um fluxo elaborado com o propósito de compartilhar conhecimento para gerar uma mudança (ação), no qual as mensagens são construções narrativas.

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A NARRATIVA NO FLUXO DE INFORMAÇÃO PARA COMPARTILHAR CONHECIMENTO

Narrativas são mensagens estruturadas com propósitos de criar conhecimento e liderar para a ação, facilitando a disseminação dele na organização (BOISOT; LI, 2006; BRUSAMOLIN; 2006; DENNING, 2006; GARGIULO, 2006). Para isso, utiliza os artifícios da linguagem simbólica, da expressão corporal e da entonação de voz (quando face a face), ou outras formas de suporte (narrativa de histórias/*storytelling*, observação, simulação, recursos codificados e objetos simbólicos) (NONAKA, 2000; SOLE; WILSON, 2002).

Identificamos, assim, a narrativa presente em dois momentos no fluxo de informação: para criar e para disseminar conhecimento. Ou seja, a criação de conhecimento sob a perspectiva cognitiva (na mente do emissor e receptor) relacionada à estrutura do pensamento e da mensagem; e a disseminação de acordo com a estrutura do fluxo de informação da organização, considerando que esses aspectos (criação e disseminação) se retroalimentam.

A narrativa compreendida como a articulação de conhecimentos encontra-se tanto na linguagem de pensamento do autor (fonte emissora) para a criação da mensagem quanto na linguagem oral para a disseminação de seus conhecimentos. Totalmente relacionada às habilidades cognitivas e de comunicação do emissor, bem como ao seu estoque de conhecimentos. Todavia, sua estruturação oferece poder de expressão à mensagem, facilitando a decodificação e criação de conhecimento pelo receptor.

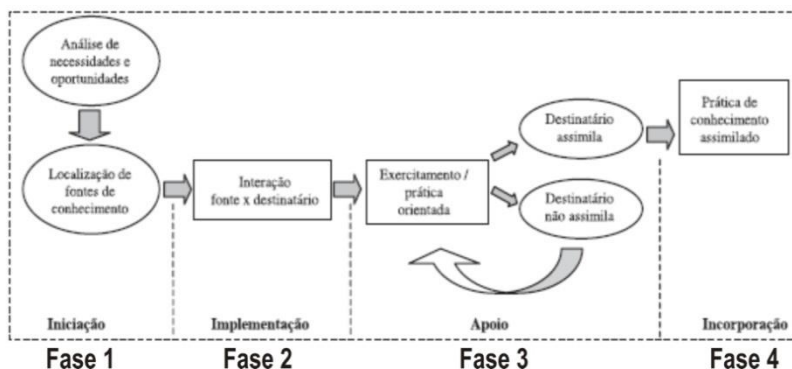
A estrutura organizacional do fluxo de informação, por sua vez, confere suporte ao conhecimento narrado como forma de garantir a

criação de valor para a organização na medida em que ocorra a disseminação e seus resultados atinjam o nível organizacional.

Assim, consideramos a narrativa como uma mensagem estruturada com propósitos de criar conhecimento nos indivíduos e os fluxos de informação como canal para disseminar a narrativa.

No contexto do compartilhamento de conhecimento, apresentamos o modelo de Tonet e Paz (2006) representado na Figura 8, a seguir.

Figura 8 - Modelo de compartilhamento de conhecimento



Fonte: Adaptado de Tonet e Paz (2006, p. 81).

O modelo reconhece o compartilhamento de conhecimento como um processo integrado por 4 fases caracterizadas por ações específicas: **(Fase 1) iniciação** – caracterizada por ações voltadas para identificar e analisar as necessidades de conhecimentos, e as oportunidades existentes para empregar conhecimentos diferentes ou novos; **(Fase 2) implementação** – com ações voltadas para promover a integração entre fontes (emissores) e destinatários (receptores) do conhecimento; **(Fase 3) apoio** – caracterizada por ações voltadas para criar oportunidades de exercitamento do conhecimento compartilhado e para promover orientação da prática, até que ocorra a assimilação do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades necessárias ao uso proficiente; e **(Fase 4) incorporação** – fase caracterizada por ações voltadas para fazer com que o conhecimento compartilhado possa fluir livremente entre aqueles que deverão usá-lo.

Baseados em Tonet e Paz (2006), entendemos que para haver compartilhamento de conhecimento deve-se chegar até a etapa de

incorporação, a qual descreve a adoção, pela organização, de mecanismos que ofereçam condições para que o conhecimento flua de forma acessível.

Assim sendo, com o propósito de identificar a presença das fases do processo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006), desenvolvemos uma análise comparativa entre os modelos de fluxo de informação de Boisot (1998) e Choo (2006) e o modelo do processo de narrativa de Brusamolin e Moresi (2008). O modelo de Tonet e Paz (2006) apresenta-se em destaque na primeira linha do quadro de equivalência (ver Quadro 3), por meio da descrição das atividades que compõem cada fase do processo de compartilhamento, e os modelos Processo de Emprego de Narrativa, Modelo do Movimento do Conhecimento e Modelo de Gestão da Informação têm suas atividades equiparadas às fases do modelo de compartilhamento de conhecimento.

Quadro 3 - Quadro de equivalência dos modelos estudados

	Iniciação Fase 1	Implementação Fase 2	Apoio e Incorporação Fase 3 e 4
Processo de Compartilhamento de Conhecimento (TONET; PAZ, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Ações para identificar e analisar as necessidades de conhecimentos. - Ações para identificar oportunidades de empregar conhecimentos existentes ou novos. - Ações para Localizar as fontes de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações para promover a integração: Fonte - Destinatário. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações para criar oportunidade de exercitamento e orientação prática, até a assimilação e desenvolvimento de habilidades para uso proficiente. - Ações voltadas para que o conhecimento flua entre os que deverão utilizá-lo.
Processo de Emprego de Narrativa (BRUSAMOLIN, MORESI, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Definir situação existente (o que aconteceu?). - Definir a situação desejada (qual o propósito da intervenção?). - Elaborar a Narrativa. Selecionar uma ou mais histórias (argumentos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Narrar a história. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar o ambiente. Avaliar o resultado. Para ver como deverá intervir. Até que a situação seja a desejada.
Modelo do Movimento do Conhecimento (BOISOT, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Exploração (Scanning). - Codificação (Codification). - Abstração (Abstraction). 	<ul style="list-style-type: none"> - Difusão (Diffusion). 	<ul style="list-style-type: none"> - Absorção (Absorption). - Impacto (Impacting).
Modelo de Gestão da Informação (CHOO, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de informação. - Aquisição de informação. - Organização e armazenamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso da informação. - Comportamento Adaptativo.

Fonte: Levantamento teórico da pesquisa.

Diante desse procedimento, consideramos que, de fato, trata-se de temas que abordam o mesmo objeto: o conhecimento. E, nesse sentido, têm como propósitos práticos para a organização: a ação.

O modelo de Tonet e Paz (2006) abarca em 4 fases as práticas contidas nas etapas dos fluxos levantados no referencial (BOISOT, 1998; BRUSAMOLIN; MORESI, 2008; CHOO, 2006) da mesma forma

que, por estar ancorado em teorias da comunicação humana, considera os elementos: fonte, destinatário, conhecimento e contexto, bem como apresenta as barreiras a partir da descrição das dificuldades encontradas em cada fase.

Nesse sentido, por incorporar de forma consistente e prática o que havíamos estudado em fluxos de informações e em narrativas, sem hesitar, consolidamos nossa visão da narrativa no fluxo de informação no compartilhamento de conhecimento por meio do modelo de Tonet e Paz (2006). O modelo confere riqueza de conteúdo à abordagem do compartilhamento em contextos organizacionais; assim, somado aos demais levantamentos, deu-nos segurança para constituir a etapa de métodos e técnicas da pesquisa e elaboração do roteiro de entrevistas, apresentados em detalhe na seção seguinte.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos da pesquisa com o objetivo de delinear a metodologia adotada. Os tópicos expõem (1) os aspectos conceituais da pesquisa; (2) os parâmetros centrais de análise e as técnicas e o instrumento de coleta de dados; (3) o delineamento da pesquisa; (4) os participantes da pesquisa: universo, amostra e sujeitos; (5) os procedimentos de coleta de dados e (6) os procedimentos de análise dos dados. Com isso, conseguimos demonstrar, com transparência, o quê; o porquê e como são tratados os dados da pesquisa.

No final, apresentamos as considerações do capítulo.

3.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA PESQUISA

Com o objetivo de definir os aspectos conceituais adotados na pesquisa e reduzir a ambiguidade em relação ao entendimento de alguns conceitos, firmamos aqui uma síntese dos principais, abordados na pesquisa.

- **Fluxo da informação:** entendido como um canal estruturado que sustenta melhores práticas (ações) a partir da transmissão de informações que estimulem processos cognitivos de criação de novos conhecimentos (BARRETO, 1999; VALENTIM, 2010).
- **Informação:** “estruturas simbolicamente significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou na sociedade” (BARRETO, 1999, p. 70).
- **Conhecimento:** o conhecimento é um processo, ou seja, um fluxo de informação que se potencializa a partir da assimilação da informação pelo receptor e mudança em seu estado cognitivo (BARRETO, 1999). Em outras palavras, são informações articuladas em forma narrativa (BOISOT; LI, 2006).
- **Narrativa:** são relatos orais de um ou mais eventos, verdadeiros ou fictícios (BRUSAMOLIN, 2006). Nesta pesquisa, narrativa não é considerada sinônimo de história, metáfora, exemplo, fatos, argumentos. Narrativa, acima de tudo, é como se conta e se ordenam as informações, os fatos, exemplos, histórias, ou seja, a narrativa é o modo como se

estrutura a mensagem para oferecer sentido (BOJE, 2008) e criar conhecimento. Necessário deixar claro que narrativa é algo que envolve histórias e várias formas de articulação de conhecimentos.

- **Compartilhamento de conhecimento:** supõe-se que o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências, organizacionalmente relevantes, ocorra em processo integrado por um conjunto de fases – iniciação, implementação, apoio e incorporação (TONET; PAZ 2006). Nesta pesquisa, os termos transferência, repasse, e disseminação de conhecimento são utilizados como sinônimos de compartilhamento de conhecimento.
- **Organização:** é uma estrutura cuja existência consiste na intrínseca tentativa de ordenar o fluxo da ação humana para canalizá-la para certos fins e objetivos, para dar-lhe uma forma particular, por meio de generalizar e institucionalizar significados particulares e regras (TSOUKAS; CHIA, 2002). O termo organização é tratado aqui como sinônimo de empresa ou de estabelecimento e aparece em vários momentos na redação da pesquisa podendo representar um ou outro dos termos citados.

Para alcançar o objetivo de analisar a narrativa no fluxo de informação, foi necessário estabelecer quais os elementos que o compõe a partir da revisão de literatura. Os elementos são apresentados e justificados no tópico 3.2, na sequência.

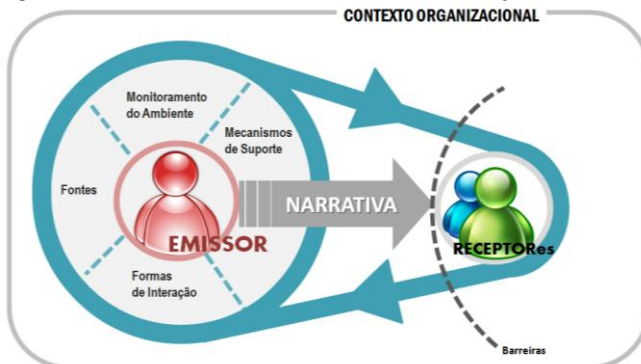
Na elaboração do modelo conceitual que serviu de guia na análise do fluxo, considerou-se o modelo de fluxo de informação elaborado por Barreto (2002). Com uma abordagem mais cognitiva, destacamos a contribuição do autor ao considerar os fluxos extremos, os quais contemplam o processo de transformar o conhecimento do emissor em uma mensagem e o de transformar a mensagem em conhecimento para o receptor. Boisot e Li (2006) contribuem para o entendimento da disseminação do conhecimento a partir de seu *framework* do espaço informacional (*I-Space*), o qual demonstra a evolução gradativa do conhecimento incorporado (concreto) em disseminado (abstrato), à medida que se articula por meio de narrativas e outros esforços de codificação para se chegar a uma mensagem (conhecimento) que faz sentido para um número maior de indivíduos dentro de uma organização. E, na medida em que o conhecimento é absorvido,

impactando nas práticas organizacionais, um novo ciclo se inicia sob uma nova base (cognitiva e/ou estrutural) de conhecimento (BOISOT, 1998). Choo (2006) inclui em seu modelo processual de administração da informação uma etapa importante que nos ajuda a compreender quais as informações de fato são relevantes para produzir resultados para a organização. Sole e Wilson (2002) esclarecem sobre as diversas formas de compartilhar conhecimento. Assim, trouxemos esse olhar para o fluxo de informação narrativa no sentido de utilizar outras formas de compartilhar conhecimento para suportar a mensagem central. Os estudos de Brusamolín (2006) e Denning (2006) contribuíram para o entendimento sobre o uso da narrativa no ambiente organizacional como ferramenta de gestão. Consideramos no modelo conceitual do fluxo de informação o uso da narrativa composta por informações e conhecimentos para vencer as barreiras da comunicação, criar sentido e impulsionar o receptor para agir (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). No que tange à estrutura básica do fluxo de informação (atores, canal, fontes, mensagem e barreiras), os trabalhos de Valentim (2010), Curty (2005), Inomata (2012) e Passos (2012) serviram de guias.

Com base no descrito e considerando que existem diversas formas de observar o objeto deste estudo (narrativa no fluxo de informação) em um contexto específico (no processo de compartilhamento de conhecimento organizacional), é relevante evidenciar que os elementos definidos a partir do modelo conceitual, representado na Figura 9, são resultados da compreensão que obtivemos a partir da revisão de literatura. Sendo assim, é possível que outros elementos e aspectos possam ser englobados de tal modo que as categorias apresentadas neste estudo não constituem a única forma de observar a narrativa no fluxo de informação.

A Figura 9 ilustra o modelo conceitual da narrativa no fluxo de informação, que parte da essência da composição de um fluxo de informação: emissor, receptor e mensagem (narrativa). A partir disso, a leitura que se pode fazer do modelo conceitual é o destaque proposto centralizado na pessoa que emite o conhecimento, em vermelho, o emissor e, em torno dele, sob seus domínios, os elementos monitoramento do ambiente, fontes, formas de interação, mecanismos de suporte e mensagem.

Figura 9 - Modelo conceitual do fluxo de informação narrativa

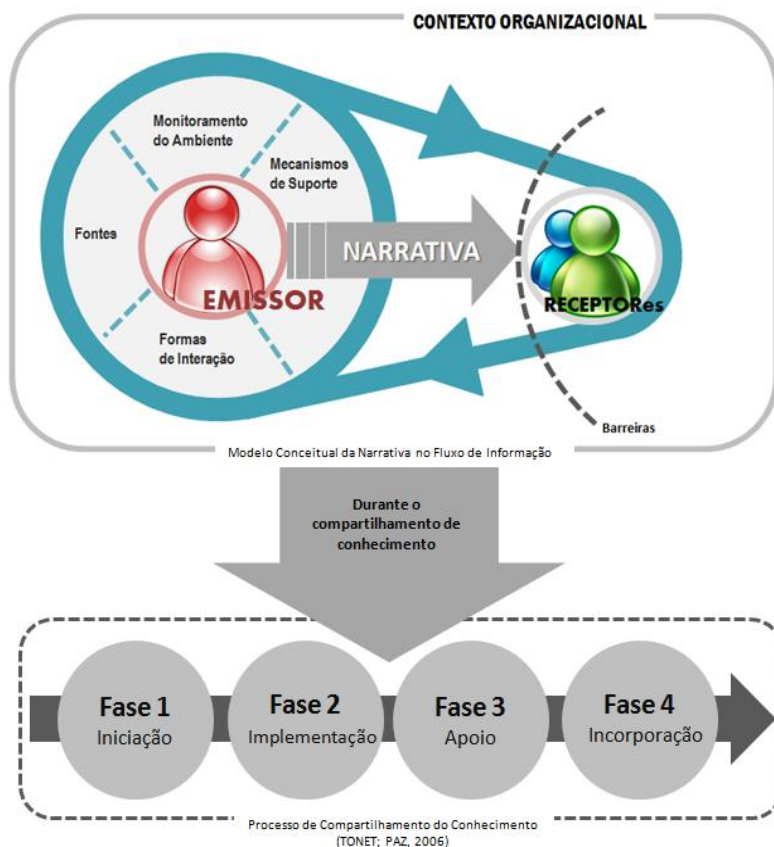


Fonte: Elaborada pela autora.

Isso quer dizer que o emissor sustenta o fluxo monitorando o ambiente e identificando as oportunidades que o motivam a interagir com alguém, o receptor. No entanto, para a interação produzir os resultados desejados, o emissor seleciona em suas fontes bons argumentos, exemplos, metáforas, documentos impressos, manuais, ou seja, mecanismos que suportam a mensagem central que deseja transmitir e, da mesma forma, determina a forma de interação que se demonstre mais adequada. A mensagem narrativa é construída pelo emissor para conectar as informações e conhecimentos, suportados ou não por elementos físicos (dependendo do grau de codificação), e conferir a eles um sentido. O uso estratégico desses elementos tem como propósito vencer as barreiras da comunicação e do compartilhamento de conhecimento e atingir os objetivos de disseminar novos conhecimentos, desenvolver competências e mudar comportamentos.

Retomando, o foco desta pesquisa é o estudo da narrativa no fluxo de informação, conforme modelo conceitual descrito e ilustrado na Figura 9. Porém, no contexto das MPEs e durante as fases do processo de compartilhamento de conhecimento, segundo o modelo de Tonet e Paz (2006). A pesquisa, por sua vez, estruturou-se de acordo com o modelo apresentado na Figura 10 a seguir.

Figura 10 - Estrutura conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Para estudarmos como acontece a narrativa no fluxo de informação em MPE é utilizada a estrutura conceitual apresentada na Figura 10 com seus 9 elementos e 5 subelementos de análise da narrativa durante o processo de compartilhamento de conhecimento, a partir do modelo de Tonet e Paz (2006), o qual demonstra em 4 fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação. No Quadro 4, apresentamos os elementos esquematizados por fase.

Quadro 4 - Elementos de análise e subelementos relacionados por fase

Elementos	Subelementos	Fase do compartilhamento (TONET; PAZ, 2006)
(1) Contexto		Fases 1, 2, 3 e 4
(2) Emissor		Fases 1, 2, 3 e 4
(3) Receptor(es)		Fases 1, 2, 3 e 4
(4) Conhecimento (mensagem)		Fases 1, 2, 3 e 4
(5) Monitoramento do ambiente	(5.1) motivação	Fase 1
	(5.2) propósitos	Fase 1
	(5.3) práticas de manutenção	Fases 1, 2, 3 e 4
	(5.4) percepção de assimilação	Fases 3 e 4
	(5.5) práticas de controle	Fases 3 e 4
(6) Fontes		Fase 1
(7) Formas de interação		Fase 2
(8) Mecanismos de suporte		Fase 2
(9) Barreiras		Fases 1, 2, 3 e 4

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 PARÂMETROS DE ANÁLISE E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As categorias de análise são parâmetros que norteiam a elaboração dos instrumentos de coleta de dados e os pontos de análise da pesquisa; nesse caso, a análise do fluxo da informação narrativa nas 4 fases do processo de compartilhamento de conhecimento em MPE são: iniciação, implementação, apoio e incorporação. Para operacionalizar a investigação e a análise dos dados, as fases 3 e 4 (apoio e incorporação) foram condensadas e, portanto, são tratadas sempre juntas.

Dentro de cada fase do processo de compartilhamento de conhecimento (categorias) estão os elementos e subelementos de análise, no entanto, existem elementos essenciais do fluxo de informação que são inerentes a todas as fases do processo de compartilhamento e, por isso, são apresentados separadamente no final deste tópico (item 3.2.4).

3.2.1 Fase 1 - Iniciação

De acordo com Tonet e Paz (2006), a Fase de Iniciação é caracterizada por ações voltadas para identificar e analisar as necessidades de conhecimentos, e as oportunidades existentes para empregar conhecimentos diferentes ou novos, e para localizar fontes onde esses conhecimentos poderão ser encontrados. Desse modo, apresentamos no Quadro 5 os elementos de análise relacionados à fase 1 e, em seguida, no texto, demonstramos como cada elemento foi transformado em questionamento no roteiro de entrevistas.

Quadro 5 - Elementos de análise relacionados à fase de iniciação

PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	ELEMENTOS (o quê?)	Por quê? / Para quê?	Onde? (questões do roteiro)
Fase 1 – Iniciação	Monitoramento do ambiente: é monitorar a situação existente (atual) e identificar uma oportunidade (motivação) para interagir e compartilhar conhecimento de acordo com propósitos estabelecidos. E relatar as ações práticas realizadas na rotina da organização que favorecem as trocas de conhecimento. (TONET; PAZ, 2006; BRUSAMOLIN, 2006).	Para, com base no <i>gap</i> identificado, definir quais as principais situações nas quais o emissor percebe oportunidade e se motiva para compartilhar conhecimento. Porque, a partir dela, poderá estabelecer os propósitos da narrativa para estudar a melhor estratégia de interação e identificar se existem e quais as principais práticas são empregadas para estabelecer um contexto propício à criação e compartilhamento de conhecimento.	Módulo 2 (Questões 2.2, 2.3 e 2.4).

Continuação			
PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	ELEMENTOS (o quê?)	Por quê? / Para quê?	Onde? (questões do roteiro)
		(BRUSAMOLIN, 2006; CLARKE; MONKHOUSE, 1995 <i>apud</i> TONET; PAZ, 2006; DENNING, 2006; SOLE; WILSON, 2002; TONET; PAZ, 2006).	
Fase 1 – Iniciação	Fontes: são as fontes de argumentações e explicações que fazem parte da explanação da mensagem compartilhada para se conseguir chegar próximo da compreensão e ação (TONET; PAZ, 2006).	Para identificar quais as principais fontes de argumentos que utilizam com seu público (TONET; PAZ, 2006; BRUSAMOLIN, 2006).	Módulo 2 (Questão 2.5).

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.1.1 Monitoramento do ambiente

Monitorar o ambiente indica que o gestor deve estar sempre atento ao ambiente de forma a perceber os problemas que podem impedir o desenvolvimento do negócio. Uma mudança no ambiente, se percebida, funciona como ponto de partida para uma reflexão acerca da situação desejada.

Buscamos identificar a motivação que dá início ao processo de compartilhamento de conhecimento, do ponto de vista do emissor, com base em três fatores: (a) conhecimento restrito; (b) desempenhos insuficientes; e (c) erros repetidos.

Na Figura 11, apresentamos uma cópia da Questão 2.3 conforme visualizada no roteiro de entrevistas. No qual o item **conhecimento restrito** significa dizer que existem conhecimentos que podem ser compartilhados e estão restritos a uma ou poucas pessoas na organização. Assim, se estes conhecimentos não forem compartilhados poderão proporcionar a existência de fatores desfavoráveis à organização, prejuízos, erros repetidos e a não obtenção de resultados (CLARKE; MONKHOUSE, 1995 *apud* TONET; PAZ, 2006). O compartilhamento de conhecimento no ambiente organizacional facilita a tomada de decisão; reduz o grau de incerteza; e constrói novos conhecimentos, significados e comprometimento com certos cursos de ação (CHOO, 2006). Quando discorremos sobre **desempenho insuficiente**, significa que as ações realizadas pelas pessoas na empresa não atingiram os resultados esperados; e, quando nos referimos a **erros excessivos**, quer dizer que existe uma reincidência de erros, ou seja, o desempenho das atividades está abaixo do considerado satisfatório (padrão de qualidade estabelecido) pela gestão da empresa ou pelo cliente.

Figura 11 - Imagem da Questão 2.3 sobre motivação para iniciar a narrativa

2.3. Com que frequência você se motiva a compartilhar conhecimento na empresa? Quando o(s)...					
MOTIVAÇÃO:	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
Conhecimento é restrito a poucas pessoas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho é insuficiente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erros são excessivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa (2014).

Os três fatores foram investigados de acordo com a escala de frequência de 5 pontos (nunca, quase nunca, às vezes, quase sempre, sempre).

Assim, tendo clareza da situação existente e uma boa definição da situação desejada é possível estabelecer o(s) propósito(s) da intervenção narrativa. Desse modo, quando o emissor cria uma narrativa, ele o faz para atingir determinados objetivos que, com base em Brusamolin e Moresi (2008), Sole e Wilson (2002) e Denning (2006), os principais são:

- a) Transmitir e exemplificar a cultura organizacional, normas, políticas e valores;
- b) modificar e controlar comportamentos;
- c) resolver determinados problemas;
- d) gerenciar mudanças;
- e) estimular a criatividade e inovação;
- f) melhorar a sua imagem e a da sua empresa, comunicar quem você é os objetivos da empresa;
- g) transferir um novo conhecimento, experiências, melhores práticas;
- h) treinar funcionários;
- i) transmitir sua visão de futuro;
- j) estimular a colaboração, construir confiança e compromisso;
- k) silenciar rumores e boatos; e
- l) motivar a equipe para agir e desencadear determinadas ações.

A partir da identificação clara dos principais propósitos de emprego da narrativa, podemos iniciar a elaboração da mensagem e construção de estratégias de compartilhamento mais adequadas (SOLE; WILSON, 2002). Na Figura 12, a seguir, apresentamos uma cópia da questão na qual foram indagados os propósitos, conforme exposto no roteiro de entrevistas.

Figura 12 - Imagem da Questão 2.4 sobre os principais propósitos para interagir

2.4. Com que frequência as interações ou intervenções com a equipe são:

PROPÓSITOS:	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
Para transmitir e exemplificar a cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para modificar e controlar comportamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para gerenciar mudanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para estimular a criatividade e inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para melhorar a imagem da empresa ou do empresário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para transferir um novo conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para treinar funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para transmitir visão de futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para estimular a colaboração e o comprometimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para silenciar rumores e boatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para motivar a equipe para agir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa (2014).

Cada um dos doze propósitos ilustrados na Figura 12 foram investigados de acordo com a escala de frequência de 5 pontos (nunca, quase nunca, às vezes, quase sempre, sempre).

Em relação às práticas utilizadas: investigamos sobre as ações realizadas na rotina da organização que favorecem as trocas de conhecimento. Fator considerado importante a partir do estudo de Tonet e Paz (2006), no qual menciona que o contexto em que o conhecimento é compartilhado influencia fortemente no processo de compartilhamento do conhecimento.

Assim, algumas práticas de gestão – como estruturas demasiadamente formais, normativos complexos, procedimentos detalhados, exigências de que os procedimentos sejam feitos de forma sempre igual – podem inibir a criação e compartilhamento de conhecimento.

Tonet e Paz (2006) ressaltam algumas estratégias para criar um contexto propício à criação e ao compartilhamento de conhecimento, tais como: confiança mútua desenvolvida por meio da coerência entre discurso e prática; valorização de ideias; práticas de tratamento igualitário e justo; clima de questionamento contínuo, treinamentos,

leituras, trabalho em equipe e rodízio de papéis; disponibilização de espaço e tempo para o compartilhamento de conhecimento; realização frequente de reuniões rápidas.

Para obtermos evidências práticas sobre como criar ou manter um ambiente favorável à troca de conhecimentos, baseando-se no estudo de Tonet e Paz (2006), perguntou-se no Módulo 2 - Questão 2.2: **Como você mantém um contexto favorável para a troca de conhecimento? Cite algumas práticas que favorecem a troca de conhecimento na empresa: (Resposta Aberta).**

3.2.1.2 Fontes

As histórias são, com frequência, as fontes mais importantes de lições morais sobre o que devemos ou não valorizar e sobre comportamentos que devemos ter na organização (BRUSAMOLIN, 2008). Assim, para o elemento “fontes”, nossa investigação foi no sentido de identificar de onde procedem os componentes das narrativas organizacionais.

Assim sendo, partimos do instrumento de coleta de dados da pesquisa de Brusamolin e Moresi (2008) e da classificação de fontes apresentada por Kaye (1995), descritas no Quadro 6, para definir a lista de fontes que guiou a investigação a fim de identificar quais as fontes mais empregadas nas construções das narrativas, funcionando como argumentos, exemplos, metáforas e outras formas de persuasão.

Quadro 6- Tipos de fontes de acordo com o formato, *status* e localização

Classificação das Fontes de Informação	Exemplos
Formato	<ul style="list-style-type: none"> • Oral ou Documental • Textual ou Audiovisual • Impressa ou Eletrônica
<i>Status</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoal ou Impessoal • Formal ou Informal
Localização	<ul style="list-style-type: none"> • Interna ou Externa

Fonte: Kaye (1995, p. 16).

As fontes de argumentos apresentadas na Questão 2.5 do roteiro de entrevistas são:

- Experiências vividas
- Livros, revistas ou jornais

- Televisão: novela, filmes, telejornais
- Procuo histórias na própria empresa
- Sites na Internet, e-mail
- Em treinamentos, cursos
- Eu crio, invento: no sentido de criar uma história, exemplo, metáfora ou situação para facilitar o entendimento e fixar na memória
- Conversas com empresários/Discussões de Reuniões de associações (i.e. ACIF)

Na Figura 13, apresentamos uma cópia da Questão 2.5 conforme visualizada no roteiro de entrevistas.

Figura 13- Imagem da Questão 2.5 sobre as principais fontes utilizadas

2.5. Com que frequência, quando você interage com a equipe, as fontes que seleciona para construir suas análises, argumentações e histórias são:

FONTES DE ARGUMENTOS:	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
Livros, revistas ou jornais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Televisão: novelas, filmes, telejornais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sites na Internet, e-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em treinamentos, cursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procura histórias na própria empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discussões de grupos de empresários (i.e ACIF)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiências vividas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventa, cria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa (2014).

As fontes relacionadas na Figura 13 foram indagadas de acordo com a escala de frequência de 5 pontos (nunca, quase nunca, às vezes, quase sempre, sempre).

3.2.2 Fase 2 - Implementação

De acordo com Tonet e Paz (2006), as ações voltadas para promover a integração entre fontes e destinatários do conhecimento estão na fase de implementação. Desse modo, apresentamos no Quadro 7 os elementos de análise relacionados à fase 2 e, em seguida, no texto,

demonstramos como cada elemento foi transformado em questionamento no roteiro de entrevistas.

Quadro 7 - Elementos de análise relacionados à fase de implementação

PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	ELEMENTOS DE ANÁLISE (o quê?)	Por quê? / Para quê?	Onde? (questões do roteiro)
Fase 2 - Implementação	Formas de interação: são as formas (vias de acesso, situações, etc.) e as condições como acontecem os fluxos de informação narrativa entre os indivíduos.	Porque a criação do conhecimento esta totalmente relacionada aos indivíduos e às interações estabelecidas entre eles. A narrativa é fundamentalmente social, assim sua preservação e sustentabilidade acontece com a concepção de momentos sociais para a narração. (LINDE, 2001; TONET; PAZ, 2006).	Módulo 2 (Questão 2.6).
	Mecanismos de suporte: são outros métodos de compartilhar conhecimento que sustentam a narrativa durante e depois da interação.	Porque dependendo do propósito do compartilhamento de conhecimento um ou outro método é mais indicado. Ou o uso combinado de mais de um deles pode gerar maior capacidade de ação e melhores resultados. (SOLE; WILSON, 2002; BRUSAMOLIN, 2006).	Módulo 2 (Questão 2.7 e <i>Check-list</i> 2.11) .

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.2.1 Formas de interação

As formas de interação são os canais (vias de acesso, situações, outros) e as condições como acontecem os fluxos de informação narrativa entre os indivíduos na organização. As interações pelos canais são consideradas importantes, porque a criação do conhecimento está totalmente relacionada aos indivíduos e às interações estabelecidas entre eles (LINDE, 2001).

A narrativa é fundamentalmente social, assim, sua preservação e sustentabilidade acontece de acordo com a forma como são estruturados esses canais de narração (LINDE, 2001). Navarro (2000) identifica a existência de canais formais e informais e destaca que a principal diferença entre eles são as informações geradas, ou seja, as produzidas por meio de canais formais podem ser controladas (arquivar, recuperar) enquanto que as geradas através de canais informais são muito mais difíceis de armazenar e recuperar.

Tonet e Paz (2006) estabelecem que as interações para a troca de conhecimento podem ocorrer de forma sincrônica ou diacrônica. A primeira forma ocorre quando o objetivo da interação for o de repassar conhecimentos do emissor para o receptor e, a segunda forma, quando o objetivo for o de procurar conhecimento para solucionar um problema em questão (i.e. como acontece em discussões de grupos).

Isso posto, somado ao instrumento de pesquisa de Brusamolín (2006), chegamos à elaboração da Questão 2.6 cujos itens de investigação são relacionados a seguir:

- Por telefone, *e-mail* e redes sociais.
- Por meio do sistema de gerenciamento da empresa (*software*) e/ou repositórios internos de documentos (virtuais e/ou físicos).
- Por meio de conversas individuais e em grupo.
- Em conversa durante o expediente, fazendo parte da rotina e em treinamentos específicos.
- Em conversa planejada e estruturada de acordo com objetivos definidos.
- De forma sincrônica (i.e. monólogo para sincronizar o conhecimento) e diacrônica (i.e. diálogo para criar uma solução para um problema).
- Em local exclusivo ou sala exclusiva.

Procuramos, com a Questão 2.6, identificar a existência, ou não, de certo nível de formalidade e registro para o estabelecimento das interações no fluxo de informação narrativa. A Figura 14 retrata como a Questão 2.6 foi apresentada no roteiro de entrevistas.

Figura 14 - Imagem da Questão 2.6 sobre as formas de interação

2.6. Pensando em como você estabelece as condições para interagir e compartilhar conhecimento, com que frequência elas acontecem?

FORMAS DE INTERAÇÃO:	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
Por telefone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por e-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através das redes sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por meio do software da empresa ou repositórios de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por meio de conversas individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por meio de conversas em grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em conversa durante o expediente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em treinamentos específicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em conversa planejada e estruturadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De forma síncrona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De forma diacrônica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em local exclusivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa (2014).

O modo como são estabelecidas as condições para a interação apresentado na Figura 14 foram indagadas de acordo com a escala de frequência de 5 pontos (nunca, quase nunca, às vezes, quase sempre, sempre).

3.2.2.2 Mecanismos de suporte

Mecanismos de suporte são outras estratégias ou modos de compartilhar conhecimento cuja identificação é importante, pois situações típicas de compartilhamento, muitas vezes, envolvem uma combinação de métodos (SOLE; WILSON, 2002).

Uma lista parcial apresentada por Sole e Wilson (2002) serviu de fundamento para elaboração da Questão 2.7 do roteiro de entrevistas e são descritas a seguir:

- **Narrativa de histórias (*storytelling*):** compartilhamento de conhecimentos e experiências por meio de narrativas de histórias para comunicar lições, ideias complexas, conceitos e conexões causais.
- **Modelagem:** compartilhamento de conhecimentos e experiência por meio de exposição. Exemplos de modelagem incluem orientação, comportamento, e demonstrações e oportunidades específicas para observação.
- **Simulações:** compartilhamento de conhecimentos e experiências por meio de situações vivenciais que recriam as complexidades da ação.
- **Recursos codificados:** compartilhamento de conhecimento por meio de referência às fontes formais, documentos, manuais, bases de dados.
- **Objetos simbólicos:** compartilhamento de conhecimento por meio da exposição a imagens, diagramas ou objetos, que representam ou ilustram o conhecimento ou ideia.

Os mecanismos de narrativa de histórias (*storytelling*), recursos codificados e objetos simbólicos, foram abordados tanto com foco na criação e elaboração (de cada um deles. i.e: regras, ilustrações, exemplos) como com foco na referência e apresentação de documentos existentes. A Questão 2.7, tal como foi apresentada na coleta de dados, pode ser visualizada na Figura 15, a seguir.

Os mecanismos de suporte apresentados na Figura 15 foram indagados de acordo com a escala de frequência de 5 pontos (nunca, quase nunca, às vezes, quase sempre, sempre).

Para estabelecer uma consistência das respostas da Questão 2.7 em relação às recorrências a procedimentos, documentos e ilustrações ou esquemas, realizamos, ao final da entrevista, um *checklist* para identificar a existência de repositórios – conhecer os principais – ou formas de armazenar as informações.

Figura 15- Imagem da Questão 2.7 sobre os principais mecanismos de suporte

2.7. Pensando em como você faz para ser compreendido, persuadir, convencer ou ensinar alguém da sua equipe, com que frequência suporta esse conhecimento:

MECANISMOS DE SUPORTE:	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
Recorrendo a exemplos, fatos, histórias, metáforas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostrando como fazer trabalhando junto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criando novas regras e procedimentos documentados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorrendo a regras e procedimentos escritos, livros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorrendo a ilustrações, esquemas, vídeos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazendo ilustrações, esquemas, demarcações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simulando uma situação na prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criando exemplos, fatos, histórias, metáforas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa (2014).

Na Figura 16, podemos visualizar como a Questão 2.11 foi apresentada no roteiro de entrevistas.

Figura 16 - Imagem da Questão 2.11 - *checklist* dos repositórios e formas de armazenar informações

2.11. Checklist:

CHECKLIST:
Formas e locais de armazenamento de informações/ conhecimento

	Possui?		Utiliza?		Quem Tem Acesso?	Quem Alimenta os Repositório(s)?
	SIM	NÃO	SIM	NÃO		
Repositório(s) físico(s) de documento(s) sobre procedimentos e normas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Repositório(s) virtual(s) de documento(s) Skydrive, Dropbox, My Docs Windows	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
E-mail, Skype, WhatsApp, Msn (online)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Mural interno, Chat (offline)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Redes sociais (Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, Blog)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Local exclusivo para reuniões e treinamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Sistema de gestão da informação (software) com histórico de movimentações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Outros: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa (2014).

3.2.3 Fases 3 e 4 - Apoio e incorporação

De acordo com Tonet e Paz (2006), a fase de apoio é caracterizada por ações voltadas para criar oportunidades de exercitamento do conhecimento compartilhado e para promover orientação da prática, até que ocorra a assimilação do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades necessárias ao uso proficiente; e incorporação é a fase caracterizada por ações voltadas para fazer com que o conhecimento compartilhado possa fluir livremente entre aqueles que deverão usá-lo. Desse modo, apresentamos, no Quadro 8, os elementos de análise relacionados às fases 3 e 4 e, em seguida, no texto, demonstramos como cada elemento foi transformado em questionamento no roteiro de entrevistas.

Quadro 8 - Elementos de análise relacionados às fases de apoio e incorporação

PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	SUBELEMENTOS DE ANÁLISE (o quê?)	Por quê? / Para quê?	Onde? (questões do roteiro)
Fases 3 e 4 - Apoio e Incorporação	Percepção de assimilação: é como o emissor percebe que o receptor compreendeu e assimilou a mensagem (TONET; PAZ, 2006; BRUSAMOLIN, 2006)	Para planejar nova inferência, a fim de alcançar os objetivos propostos (TONET; PAZ, 2006; BRUSAMOLIN, 2006).	Módulo 2 (Questão 2.8 Aberta).
	Práticas de controle: ações regulares de controle para que o novo conhecimento seja institucionalizado (TONET; PAZ, 2006; BRUSAMOLIN, 2006).	Para identificar se existem e quais as principais práticas são empregadas para estabelecer a incorporação do conhecimento em práticas e, posteriormente, na rotina organizacional (TONET; PAZ, 2006).	Módulo 2 (Questão 2.9 Aberta).

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.3.1 Percepção de assimilação

Subelemento do Monitoramento do Ambiente, ou seja, essa etapa de percepção acontece durante o acompanhamento do ambiente organizacional com a intenção de identificar como o emissor percebe que o receptor compreendeu e assimilou a mensagem, a fim de garantir que os propósitos estabelecidos com o compartilhamento sejam atingidos ou se é necessário realizar nova inferência (TONET; PAZ, 2006; BRUSAMOLIN, 2006).

Para obtermos evidências práticas no sentido de identificar se houve ou não assimilação do conhecimento, com base no estudo de Tonet e Paz (2006), perguntamos na Questão 2.8: **Como você percebe que o novo conhecimento foi assimilado pelo profissional? Em que aspectos, pessoas, artefatos) você se baseia? (Resposta Aberta).**

3.2.3.2 Práticas de controle

Com esse subelemento do Monitoramento do Ambiente, temos por objetivo identificar as ações regulares de controle implementadas pelas empresas para garantir que o novo conhecimento seja institucionalizado (TONET; PAZ, 2006; BRUSAMOLIN, 2006).

Para obtermos evidências práticas sobre como se determina o controle para a institucionalização do conhecimento na organização, baseando-nos no estudo de Tonet e Paz (2006), perguntamos na Questão 2.9: **Quais as práticas de controle implementadas? (Resposta Aberta).**

3.2.4 Fases 1, 2, 3 e 4 - Componentes essenciais do fluxo de informação e barreiras

Neste tópico, apresentamos os elementos inerentes às 4 fases do processo de compartilhamento de conhecimento. Os quais são os componentes essenciais do fluxo de informação - contexto, atores (emissor e receptor) e mensagem - e as barreiras relacionadas a esses componentes (ver Quadro 9).

Quadro 9 - Elementos das 4 fases do compartilhamento de conhecimento

ELEMENTOS (o quê?)	Por quê? / Para quê?	Onde? (questões do roteiro)
Contexto: contextualizar a situação por meio da descrição dos grupos (núcleos da ACIF) e caracterização das empresas participantes.	Para identificar o cenário no qual o compartilhamento acontece e se acontece. O contexto pode ou não impactar no compartilhamento. (TONET; PAZ, 2006).	Pesquisa feita no <i>site</i> da ACIF e redes sociais Módulo 1 (Questões 1.1, 1.6, 1.7 e 1.8).
Emissor: é o produtor da informação ou o possuidor do conhecimento a ser compartilhado (TONET; PAZ, 2006).	Para identificar o perfil dos gestores de MPE, principal fonte de conhecimento sobre o negócio (DURST; EDVARDSSON, 2012).	Módulo 1 (Questões 1.3, 1.9, 1.10, 1.11 e 1.12).
Receptores: É(são) quem apresenta(m) a expectativa ou a necessidade de adquirir o conhecimento (TONET; PAZ, 2006; BRUSAMOLIN, 2006).	Para identificar as principais audiências e estabelecer uma comunicação eficaz para poder imaginar como as histórias serão por elas interpretadas, bem como identificar os fluxos (internos e externos) alimentados pelos emissores (LESCA; ALMEIDA, 1994; MATURANA, 1997 <i>apud</i> BRUSAMOLIN, 2008; TONET; PAZ, 2006).	Módulo 2 (Questão 2.12).
Conhecimento (mensagem): é a mensagem a ser compartilhada no fluxo de informação (TONET; PAZ, 2006; BARRETO, 1994).	Para caracterizar o(s) principal(is) conhecimentos compartilhados (LESCA; ALMEIDA, 1994, TONET; PAZ, 2006).	Módulo 2 (Questão 2.13).
Barreiras: são os dificultadores do processo de compartilhamento de conhecimento. (TONET; PAZ, 2006).	Para identificar o que mais dificulta o processo de compartilhamento em relação aos elementos do fluxo de informação narrativa. (TONET; PAZ, 2006).	Módulo 2 (Questão 2.10).

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.4.1 Contexto

O contexto em que o compartilhamento ocorre pode influenciar fortemente no processo (TONET; PAZ, 2006). Assim, o contexto dos Grupos da ACIF é caracterizado para que seja possível identificar os propósitos do grupo, como incentivam o desenvolvimento das empresas participantes, como acontecem as reuniões etc. Informações que nos ofereçam um parâmetro para analisar. Do mesmo modo que as informações relacionadas à caracterização das empresas, levantadas no módulo 1 do roteiro de entrevistas (questões 1.1, 1.6, 1.7 e 1.8), as quais identificam a experiência dos gestores e seu foco de atuação, proporcionam-nos respaldo para as discussões finais.

3.2.4.2 Emissor

O emissor do fluxo de informação narrativa atua como um produtor de informação e possuidor de conhecimento para interagir com receptores e estabelecer significados comuns, desenvolver competências e mudar comportamentos para alcançar os objetivos organizacionais (CHOO, 2006).

Barreto (1994) descreve os produtores de informação como indivíduos que decidem quais itens de informação devem ser estocados, quais estratégias para a distribuição devem ser implementadas e quais canais de distribuição devem ser utilizados. Assim, eles instituem condições de manipular a disponibilidade e o acesso à informação. Não podem dizer ao indivíduo o que pensar, mas podem induzi-lo sobre o que pensar (BAGDIKIAN, 1994 *apud* BARRETO, 1994).

O possuidor do conhecimento (emissor) é caracterizado como alguém dotado de habilidades de comunicação, motivado para o repasse do conhecimento e ainda possuidor de bom domínio sobre o conhecimento a ser repassado (GONÇALVEZ *et al.*, 2009; TONET; PAZ, 2006). Com base nisso, o perfil do emissor foi identificado no Módulo 1 do roteiro de entrevistas (APÊNDICE A) a partir dos questionamentos (de 1.1 até 1.12) sobre: a empresa; as principais atividades desempenhadas; o tempo do negócio; o número de funcionários que gerencia; a atuação na gestão; a formação; o tempo de experiência em gestão; os últimos treinamentos. E, por fim, na Questão 1.12 conforme Figura 17, com a qual foi possível mapear, de forma simples, a rotina do gestor-proprietário (sujeito da pesquisa) em relação à distribuição das interações e trocas de conhecimentos.

Figura 17 - Imagem da Questão 1.12 relacionada ao mapeamento da rotina

1.12. Como se organiza a sua rotina? Distribua 100 pontos entre as atividades realizadas interna e externamente à empresa, com interação e sem interação.

Rotina do Emissor	INTERNO	SEM Interação	i.e. internamente trabalhando em procedimentos relacionados ao negócio, planejando, estudando.	_____ %
	_____ % +	COM Interação	i.e. internamente interagindo e trocando ideias e conhecimento com a equipe de profissionais.	_____ %
			i.e. internamente atendendo clientes.	_____ %
	EXTERNO	SEM Interação	i.e. externamente tratando de assuntos relacionados ao negócio.	_____ %
	_____ % (100%)	COM Interação	i.e. externamente interagindo e trocando ideias com a equipe de profissionais.	_____ %
			i.e. externamente atendendo clientes.	_____ %

Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa (2014).

A Questão 1.12 solicitava que o respondente distribuisse 100 pontos do seu tempo dedicado ao trabalho em atividades internas e externas à empresa. E destes, subdividisse em tarefas sem interação, portanto, sem trocas de conhecimentos com outras pessoas, como por exemplo: executando atividades administrativas; e em tarefas com interação, ou seja, trocando conhecimentos com a equipe de profissionais e clientes.

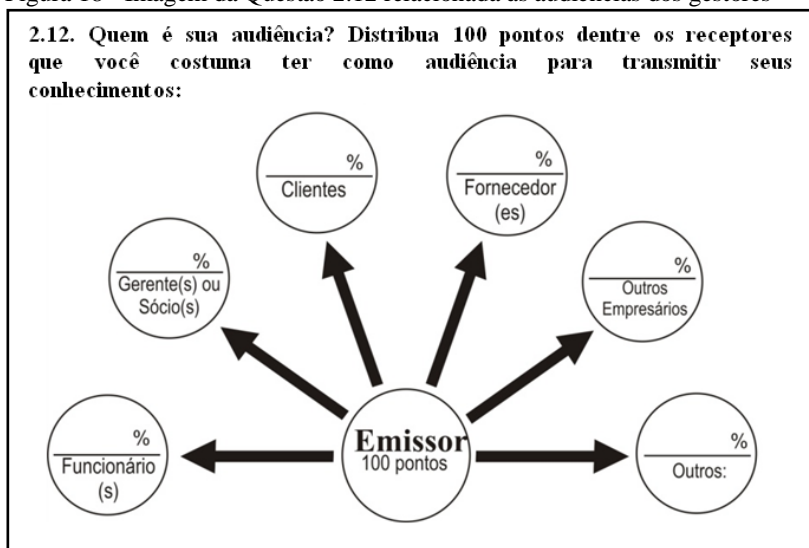
3.2.4.3 Receptores

Receptores são os indivíduos que apresentam a expectativa ou a necessidade de adquirir determinado conhecimento; a necessidade, muitas vezes, pode não estar clara para o receptor, e a aquisição do conhecimento pode representar um desafio significativo para ele, em particular se exigir o abandono de práticas já dominadas (TONET; PAZ, 2006).

Então, para se obter uma comunicação eficaz é necessário conhecer a audiência (receptores), suas limitações e habilidades para absorver o conhecimento para, então, envolvê-la em um mesmo contexto, estimular a imaginação e, com isso, induzir a interpretação e facilitar a aceitação da mensagem (MATURANA, 1997 *apud* BRUSAMOLIN, 2008; SZULANSKI, 2000 *apud* TONET; PAZ, 2006).

Na Figura 18, apresentamos as audiências (receptores) no contexto organizacional, com base na pesquisa de Brusamolin (2008).

Figura 18 - Imagem da Questão 2.12 relacionada às audiências dos gestores



Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa (2014).

Os principais receptores com os quais os entrevistados interagem em sua rotina são identificados na Questão 2.12, por meio da solicitação de distribuição de 100 pontos entre: profissionais (equipe); clientes; fornecedores; gerentes e sócios; e outros gestores e empresários. Mesmo tendo como foco o compartilhamento de conhecimento com a equipe, avaliamos como relevante considerar a representação destes, dentre as demais audiências, nas análises.

3.2.4.4 Conhecimento (mensagem)

O conhecimento é a mensagem a ser compartilhada e deve possuir três características básicas, de acordo com Tonet e Paz (2006): compreensibilidade, validade e utilidade.

Validade e utilidade estão relacionadas à aplicação da mensagem, ao quanto e ao como o conhecimento transmitido atende às demandas ou necessidades que deram origem ao processo de compartilhamento (THAYER, 1979 *apud* TONET; PAZ, 2006).

As mensagens que fazem parte do fluxo de informação produzido pela empresa para consumo dela mesma, conforme modelo de Lesca e Almeida (1994), podem ser caracterizadas como informações de

convívio e informações de atividade (mecanicamente e estrategicamente indispensáveis). As informações de convívio são aquelas que possibilitam aos indivíduos conviver e interagir, permitindo também influenciar em seus comportamentos. Elas têm como funções principais: dar sentido à existência do trabalho, permitindo saber para que serve o que se está fazendo e como se está situado em relação aos outros membros da empresa, saber o quê, por quê, etc. As informações de atividade englobam todo tipo de informação necessária para iniciar, realizar e controlar as operações relacionadas ao funcionamento da empresa, podendo ser em nível operacional e/ou estratégico.

Na Figura 19, apresentamos os aspectos que caracterizam o conhecimento de acordo com a aplicação e tipos de informações que o constituem.

Figura 19 - Imagem da Questão 2.13 relacionada à classificação do conhecimento

2.13. Como você distribui o conhecimento disseminado por você em relação às classificações: validade, utilidade e tipo de informações? Distribua 100 pontos para cada categoria.

Para uso imediato	
Para uso futuro	
VALIDADE	100%

Para corrigir problemas	
Para melhorar práticas	
UTILIDADE	100%

Para melhorar o convívio	
Para melhorar a atividade	
Para fazer a empresa se diferenciar no mercado	
TIPO DE INFORMAÇÃO	100%

Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa (2014).

Os aspectos relacionados na Figura 19 foram investigados na Questão 2.13 do roteiro de entrevistas e avaliados com a distribuição de 100 pontos para os três grupos:

- (a) **em relação à validade:** para uso imediato e futuro - com base nesse questionamento, poder relacionar às respostas ao valor que o conhecimento tem para a organização, à criação de oportunidades ou não para colocá-lo em prática e aos mecanismos de suporte;
- (b) **em relação à utilidade:** para corrigir problemas e melhorar práticas - de acordo com esse questionamento, poder

relacionar às respostas à forma de interação e aos mecanismos de suporte utilizados pelos gestores; e

- (c) em relação ao tipo de informações contidas na mensagem:** para melhorar o convívio, para melhorar a atividade, e para fazer a empresa se diferenciar no mercado - com base nessa pergunta, poder relacionar às respostas aos propósitos de aplicação da narrativa; às formas de interação e à audiência.

3.2.4.5 Barreiras

O compartilhamento de conhecimento nas organizações sofre a influência de vários elementos considerados barreiras que podem dificultar esse processo de diferentes formas.

Segundo levantamento feito por Tonet e Paz (2006) com base em Davenport e Prusak (1998); Nonaka e Takeuchi (1997); Szulanski (2000), as barreiras são relacionadas ao conhecimento transferido (mensagem), ao emissor e ao receptor da mensagem, e ao contexto (ambiente) em que ocorre o compartilhamento de conhecimento. Ou seja, as dificuldades acontecem inerentemente nas 4 fases do processo de compartilhamento.

No Quadro 10, apresentamos as barreiras relacionadas ao processo de compartilhamento de conhecimento com base no levantamento feito por Tonet e Paz (2006); Denning (2006) e Brusamolín (2006).

Quadro 10 - Barreiras nas fases do processo de compartilhamento de conhecimento.

Fases	Barreiras mais comuns em cada fase
Iniciação	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo para pensar em um discurso ou em uma história. • Localização de fontes aptas e disponíveis para repassarem conhecimento.

<i>Continuação</i>	
Fases	Barreiras mais comuns em cada fase
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo para conversar/interagir com as pessoas na minha empresa. • Dificuldade em escolher a forma de interação ou o canal de comunicação mais apropriado. • Dificuldades de comunicação e uso de linguagem e códigos comuns, pela fonte e pelo destinatário do conhecimento. • Resistência do receptor em adquirir o conhecimento, devido a não estar disposto a mudar a forma como trabalha, por sentir desconforto em colocar-se na posição de aprendente, por temer não assimilar a nova aprendizagem, ou outro. • Falta de proximidade com as pessoas/setores na empresa. • Possíveis necessidades de revisão de crenças, atitudes e valores arraigados na cultura organizacional que, em decorrência do compartilhamento de conhecimento, precisarão ser abandonados ou substituídos.
Apoio e Incorporação	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de linguagem comum entre os usuários ou aplicadores do conhecimento compartilhado. • Treinamento insuficiente dos usuários para a aplicação do conhecimento. • Dificuldades de assimilação por falta de requisitos pessoais necessários ao uso do conhecimento compartilhado. • Movimentação de pessoas pós-compartilhamento de conhecimento para posições impeditivas da sua aplicação; desligamento de pessoas envolvidas no compartilhamento de conhecimento, e a consequente perda desse conhecimento. • Resistência ou indisponibilidade das pessoas para mudanças que se tornam necessárias, à medida que as práticas decorrentes do novo conhecimento começam a se consolidar.

Fonte: Adaptado de Brusamolín (2006), Denning (2006) e Tonet e Paz (2006).

Com base nas barreiras mencionadas no Quadro 10, elaboramos a Questão 2.10 do roteiro de entrevistas. As barreiras descritas foram dispostas no instrumento de forma aleatória, conforme pode ser visto na Figura 20, a fim de que fornecesse fluidez às indagações da

pesquisadora; assim, a ordem, por vezes, era alterada durante as entrevistas.

No tocante às dificuldades encontradas para compartilhar conhecimento apresentados na Figura 20, estas foram indagadas de acordo com a escala de frequência de 5 pontos (nunca, quase nunca, às vezes, quase sempre, sempre).

Figura 20- Imagem da Questão 2.10 sobre as dificuldades para compartilhar conhecimento

2.10. Pensando nas dificuldades que você encontra para compartilhar conhecimento com a equipe, com que frequência as barreiras são:

BARREIRAS:	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
Falta de tempo para pensar em um discurso ou uma história	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de tempo para conversar/ interagir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de me expressar e me fazer compreender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de proximidade com as pessoas/ setores na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de pontos de vista em comum (emissor e receptor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade em prender a atenção da(s) pessoa(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade do receptor em compreender o novo conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistência do receptor em aceitar o novo conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Movimentação de pessoas, desligamentos e contratações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caso não tenha dificuldade, por quê? _____

Fonte: Instrumento de coleta de dados da pesquisa (2014).

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste tópico, classificamos a pesquisa de acordo com a natureza, abordagem e estratégia de investigação.

Quanto à natureza, a pesquisa é exploratória e descritiva. Os estudos descritivos têm como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis (GIL, 1999). Os estudos exploratórios têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com determinado problema, a fim de torná-lo mais claro. Para Yin (2005), eles são do tipo aproximativo sobre determinado problema, e são desenvolvidos para proporcionar uma visão geral.

A análise de como acontece a narrativa no fluxo de informação durante o compartilhamento de conhecimento em MPE é um tema ainda incipiente por ter foco na comunicação oral, considerada informal na área da Ciência da Informação por não gerar expressamente documentos. No entanto, consideramos a narrativa no fluxo de informação em nível organizacional como a etapa inicial de socialização de conhecimentos, que ao passo que são disseminados e absorvidos pela organização são, em partes, codificados. Consideramos também a pesquisa inédita ao ser aplicada no contexto das MPEs prestadoras de serviço. Por esse motivo, a natureza deste estudo é exploratória e também descritiva, uma vez que procura descrever (se/e) como acontece a narrativa no fluxo de informação, sem o desígnio de explicar o porquê da sua existência.

Quanto à abordagem da pesquisa é qualitativa. A análise qualitativa é o processo não matemático de interpretação, feito com o objetivo de descobrir conceitos e relações nos dados brutos e de organizar esses conceitos e relações em um esquema explanatório teórico (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A estratégia de investigação utilizada é o estudo de caso. O estudo de caso é uma pesquisa empírica que procura investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. E representa uma estratégia adequada para responder questões do tipo “como” e “por que”, e é útil quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos inseridos em um contexto específico (YIN, 2005).

Para esta pesquisa foi realizado um estudo multicaso, trata-se de um estudo de caso, porém aplicado em mais de uma população (TRIVIÑOS, 1987).

3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para determinar o universo da pesquisa, fizemos a seleção com base em Vergara (2004), de acordo com a acessibilidade e a conveniência. Assim, o universo estabelecido para realizar o estudo de campo foi o das empresas participantes dos Núcleos Setoriais e Câmaras da Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF).

A ACIF tem como objetivo buscar o desenvolvimento e fortalecimento das micro e pequenas empresas, por meio do associativismo, e contribuir com o desenvolvimento socioeconômico de Florianópolis, auxiliando na geração de empregos, ocupação e renda e, principalmente, por estimular que os empreendedores unam forças,

compartilhem conhecimentos e criem soluções inovadoras para problemas comuns. De acordo com Durst e Edvardsson (2012), as pequenas empresas tendem a colocar mais ênfase na troca de experiências e conhecimentos do que as empresas maiores, porém os canais de comunicação nessas pequenas empresas são mais propensos a se realizar entre empresas do que no âmbito interno da organização. Por esse motivo, nossa discussão não fica em nível de grupo (núcleos e câmaras), mas, sim, partimos para a investigação de como acontece o compartilhamento de conhecimento, internamente, nas empresas. Portanto, a seleção da amostra, dos Núcleos e das empresas participantes, foi realizada por julgamento (SELLTIZ *et al.*, 1975). Os critérios definidos para julgar os núcleos (ou câmaras) foram dois:

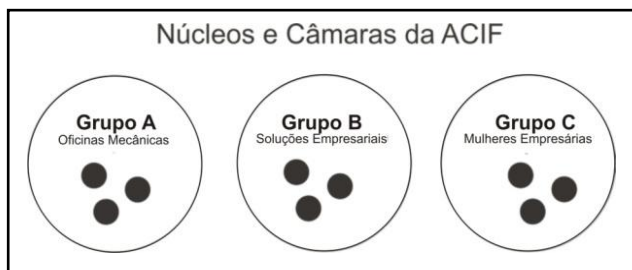
- ⇒ ser um Núcleo ou Câmara em atividade (com reuniões recorrentes); e
- ⇒ ser um Núcleo ou Câmara de empresas prestadoras de serviços.

Este último critério se justifica pelo fato de termos, nessa associação de empresas, algumas relacionadas ao comércio e outras à prestação de serviços. Sendo assim, as prestadoras de serviços foram consideradas por entendemos tratar-se de um contexto mais rico para o compartilhamento de conhecimentos relacionado à qualidade técnica e ao processo de produção e gestão do serviço.

As empresas indicadas para participar foram aquelas que, de certa forma, representam a realidade da população da qual fazem parte e cujos empresários participam ativamente das atividades e das reuniões dos seus respectivos núcleos/câmaras, com disponibilidade e interesse em contribuir com a pesquisa.

Assim, o desejo de compor uma amostra com nove participantes foi alcançado. Participaram da pesquisa nove empresas, de três Núcleos/Câmaras diferentes (os três grupos mais antigos e com mais membros participantes, num total de 16 grupos ativos na ocasião em que foi aplicada a pesquisa). Portanto três empresas de cada núcleo, conforme distribuído e representado na Figura 21.

Figura 21 - Representação da composição da amostra



Fonte: Elaborada pela autora.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores-proprietários das empresas selecionadas nos grupos A, B e C. De acordo com Boisot (2006) os gestores constituem uma unificação dominante na organização, eles codificam e abstraem escolhas, compartilhando práticas, objetivos, papéis e rotinas e, através disso, criam uma lógica dominante. Assim, eles se constituem essenciais para o desenvolvimento das MPEs. No Tópico a seguir, descrevemos como aconteceu a coleta de dados nas nove empresas selecionadas.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Os dados coletados para a pesquisa são principalmente do tipo primário, adquiridos exclusivamente por entrevistas presenciais com os gestores-proprietários das empresas selecionadas. As entrevistas foram utilizadas como técnica de coleta de dados, uma vez que possibilitam obter informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizam ou pretendem realizar, como também as suas explicações sobre acontecimentos (YIN, 2005; MERRIAM, 1998), neste caso sobre os aspectos ligados ao fluxo de informação narrativa no compartilhamento de conhecimento.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro semiestruturado com perguntas abertas e fechadas, o qual foi aplicado previamente (pré-teste) para verificar a clareza, a sequência e a relevância das perguntas. O teste foi desenvolvido com três gestores, proprietários de micro e pequenas empresas, com negócios em diferentes áreas e que não faziam parte da amostra. As entrevistas de teste tiveram, aproximadamente, 1 hora e 10 minutos de duração; tempo considerado por nós demasiado, assim como outros aspectos que não contribuíam para qualidade do procedimento foram reavaliados: alguns

termos utilizados (tais quais: "conhecimento" e "interação") tiveram que ser mais bem esclarecidos e conceituados durante as entrevistas, para obtermos melhor interpretação das questões; algumas delas foram eliminadas e outras precisaram ser reformuladas para oferecer opções de resposta relevantes e, por fim, a escala foi renomeada para facilitar a localização da resposta (de "nunca", "raramente", "algumas vezes", "frequentemente" e "sempre" para "nunca", "quase nunca", "às vezes", "quase sempre", e "sempre").

Após essas reformulações (de abordagem, *layout* e procedimentos), o roteiro ficou mais objetivo e pode ser aplicado em menos tempo (o tempo necessário era de 20 a 30 minutos)⁴, o que contribuiu para a disponibilidade dos gestores-proprietários em participar. O roteiro com os ajustes após o pré-teste pode ser visto na íntegra no APÊNDICE A.

Para se chegar com credibilidade aos micro e pequenos empresários, público foco deste estudo, a estratégia de abordagem foi por meio da ACIF. De posse do contato de um dos consultores de núcleos da ACIF, conseguimos marcar uma reunião com a coordenação de núcleos para apresentar a proposta de pesquisa. Durante a reunião o principal questionamento feito foi: “O que a ACIF ganha com isso?” Como resposta, firmamos uma parceria e comprometemo-nos a devolver os resultados da pesquisa à associação em forma de apresentação; o que é justo, levando-se em consideração que os dados coletados são produtos deles e devem sustentar futuras reflexões e desenvolvimento.

O processo de coleta dos dados, por meio das entrevistas com os gestores-proprietários das empresas, está devidamente explicitado no tópico 3.5.1 a seguir.

3.5.1 Agendamento das entrevistas com os participantes

Foram agendadas nove entrevistas. O primeiro contato com os gestores-proprietários foi feito pela coordenação de cada núcleo ou câmara da ACIF, o que contribuiu para a pronta disponibilidade dos gestores-proprietários em participarem. Eles receberam por *e-mail* uma apresentação da pesquisa (APÊNDICE C) contendo informações sobre a entrevistadora, a universidade, e os objetivos da pesquisa; a explicação de como seria o processo de coleta de dados, o tempo necessário disponível e procedimentos éticos adotados; e, ao final, o comunicado

⁴O tempo real das entrevistas, no entanto, variou de 35 a 58 minutos, dependendo do interesse e da disponibilidade de cada entrevistado.

de que entraríamos em contato por telefone a fim de agendar uma data para tão relevante estudo do qual esperávamos que eles se disponibilizassem a participar.

As entrevistas foram realizadas nas empresas em data e horário definidos pelos participantes de acordo com suas disponibilidades. A agenda foi estruturada em uma tabela, conforme apresentamos a seguir.

Data	Hora	ACIF (Núcleo ou Câmara)	Empresa	Empresário	Telefone / E-mail	Endereço

Apenas um dos participantes selecionados inicialmente precisou ser substituído por falta de disponibilidade, a pesquisa seguiu sem interferir no número determinado para a amostra (nove sujeitos). Os agendamentos foram feitos por meio de contato telefônico. Quando ficava difícil de contatar o gestor-proprietário (sujeito da pesquisa), pedíamos o auxílio de algum profissional da empresa para fazer o agendamento e nos repassar a data por *e-mail*; ficávamos à disposição e não tivemos problemas com as datas, todas aconteceram conforme previsto. Os agendamentos eram realizados de um a dois de cada vez, assim, tínhamos tempo de realizar a entrevista e fazer a transcrição dos dados antes da próxima entrevista. Este procedimento foi utilizado para garantir a evolução da *performance* da entrevistadora durante o processo de coleta de dados para obtenção de respostas mais consistentes.

3.5.2 Realização das entrevistas conforme a agenda

As entrevistas aconteceram no período entre 7 de dezembro de 2013 até 13 de fevereiro de 2014, no local de trabalho de cada participante, conforme apresentado no Quadro 11. As entrevistas foram gravadas em dois equipamentos (procedimento realizado para minimizar o risco de falha nos equipamentos) totalizando mais de sete horas de gravação.

Quadro 11 - Entrevistas por data de realização

Entrevista	Grupo (A, B e C)	Data de realização	Duração (minutos)
E_01	A	7/12/2013	55
E_02	B	27/12/2013	35
E_03	C	14/1/2014	55
E_04	C	15/1/2014	44
E_05	B	23/1/2014	36
E_06	B	29/1/2014	57
E_07	A	31/1/2014	48
E_08	C	10/2/2014	58
E_09	A	13/2/2014	39

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Nas entrevistas, procuramos nos manter no terreno da neutralidade. Isso exigiu de nós cuidados com nosso comportamento no sentido de não interromper a fala do participante durante seu discurso; ouvir mais do que falar. Atenção, também, a aspectos como pontualidade, cordialidade e, inclusive, com o uso de vestimenta discreta. Com isso, criamos um ambiente que, valorizado pelo entrevistado, deu a ele condições de participar intensamente com seus *insights* e reflexões, as quais foram transcritas e consideradas por nós.

Durante a aplicação das perguntas do roteiro de entrevistas, quando a resposta não vinha prontamente após a indagação, imediatamente reformulávamos a pergunta. Houve necessidade, algumas vezes, de solicitarmos esclarecimentos sobre determinada parte do discurso do entrevistado e assim fizemos a fim de obtermos melhor interpretação das respostas. Após as entrevistas, as gravações foram transcritas e os dados analisados de acordo com os procedimentos tratados no tópico a seguir.

3.6 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS

A análise qualitativa do conteúdo das entrevistas (material transcrito das respostas abertas) foi feita com base na metodologia de Bardin (2009) e organizada em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

No Quadro 12, a seguir, apresentamos tal análise em detalhes.

Quadro 12 - Descrição dos passos da análise e interpretação dos dados

Etapas da Metodologia	Passo a passo desta pesquisa
1) Pré-análise:	<ul style="list-style-type: none"> • Transcrição das entrevistas após cada realização; • criação de códigos para cada entrevista (E_01, E_02) e para os núcleos/câmaras (A, B, e C); • revisão do material transcrito com o gravado (gravação da entrevista ouvida na íntegra) para não perder nenhuma informação; • organização agrupada do material por questão (agrupamento dos textos das respostas abertas e das respostas fechadas por grupo A, B e C); • impressão e leitura exaustiva do material; • anotações na margem do texto; • leitura com objetivo de segmentar frases e parágrafos em categorias; • confirmação dos elementos determinados e avaliação para inclusão de elementos emergentes (se necessário).
2) Exploração do Material:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de um texto para cada caso, contendo os dados e considerações; • escrita detalhada da análise dos elementos por grupo; • busca de conexão entre os elementos de análise.
3) Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação:	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de significado entre Grupos A, B e C comparando os resultados com as informações extraídas da revisão de literatura; • escrita da interpretação a partir dos significados encontrados.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os passos adotados para este trabalho possibilitaram realizar, de forma sistemática, a análise e as interpretações dos dados coletados, que estão relacionados de forma resumida no Quadro 13, os quais contribuirão para a repetibilidade em futuros estudos.

Quadro 13 - Descrição dos principais aspectos metodológicos utilizados no trabalho

Aspecto metodológico	Tipo utilizado
Delineamento da pesquisa	Natureza da pesquisa: exploratória e descritiva. Abordagem: qualitativa. Estratégia de investigação: estudo multicaso. Contexto: organizacional (Micro e Pequenas Empresas).
Participantes	Definição: acessibilidade e conveniência. Crítérios: empresas prestadoras de serviço associadas à ACIF com interesse em participar da pesquisa. Instituição: empresas participantes de Núcleos (ou Câmaras) da Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF). Sujeitos: nove gestores-proprietários e membros ativos de três Núcleos (ou Câmaras) da ACIF.
Dados	Tipos: primários. Coleta: entrevistas presenciais. Instrumentos: roteiro semiestruturado. Registros: gravação de áudio das entrevistas e notas manuscritas no roteiro impresso. Análise dos dados: análise de conteúdo.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os dados coletados foram mantidos sob a responsabilidade da pesquisadora, sempre considerando o anonimato dos gestores-proprietários entrevistados, dos Núcleos (ou Câmaras) dos quais fazem parte e, principalmente, o nome das empresas.

3.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

A estruturação do trabalho segue com base na abordagem metodológica, a qual pretende contemplar três etapas principais: (1) etapa de exploração teórica (por meio da pesquisa bibliográfica); (2) etapa de coleta de dados (por meio da realização das entrevistas com os gestores-empresários membros da ACIF); e (3) etapa de formatação (por meio da análise dos resultados obtidos na pesquisa).

Para atender a essa estrutura, inicialmente, o capítulo de métodos e técnicas apresentou os aspectos conceituais da pesquisa, por meio da exposição dos conceitos-chave para tratar do tema, bem como os

elementos que compõem o modelo conceitual da narrativa no fluxo de informação, baseados na investigação de literatura apresentada no referencial teórico, da qual destacamos as pesquisas de Boisot (1998), Boisot e Li (2006), Brusamolín (2006), Choo (2006), Denning (2006), Sole e Wilson (2002), e Tonet e Paz (2006).

A pesquisa investiga o fluxo de informação no compartilhamento de conhecimento, para tanto, nosso guia na estruturação da coleta de dados foi o processo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006), o qual considera o compartilhamento como um processo composto de 4 fases (iniciação, implementação, apoio e incorporação).

Os elementos emergiram da análise dos modelos levantados no referencial teórico e se consolidaram no modelo de Tonet e Paz (2006), e, nesta seção, conferimos-lhes significados para a prática desta pesquisa.

Nesse sentido, consideramos a definição dos 9 elementos de análise de acordo com as alterações que realizamos a partir dos elementos atores, fontes e canais, mensagem e barreiras, de modo a alcançarmos os propósitos desta investigação.

Os elementos: (1) Contexto, (2) Emissor, (3) Receptor(es), e (9) Barreiras foram considerados sem alteração, por serem elementos naturalmente variáveis de acordo com a caracterização e abordagem da pesquisa. O elemento (4) Mensagem, na abordagem desta pesquisa, trata-se da narrativa. Os elementos (6) Fontes de argumento, (7) Formas de interação, e (8) Mecanismos de suporte surgiram dos elementos "fontes e canais". Dessa maneira, o elemento fontes de argumento são fontes, as formas de interação são canais e os mecanismos de suporte são amplificações de canais e fontes que visam sustentar a narrativa com a aplicação de outros métodos de compartilhamento de conhecimentos.

Os elementos tradicionais do fluxo de informação "fontes e canais" foram renomeados de **"fontes de argumentos e formas de interação"**, respectivamente, para abranger a perspectiva do compartilhamento de conhecimento.

O elemento (5) Monitoramento do ambiente emergiu da necessidade de identificar as formas de controle e acompanhamento da incorporação do conhecimento disseminado por meio da narrativa. Esse elemento é apresentado em duas etapas nos modelos de fluxo estudados no referencial: no início: identificação de necessidade; e, no fim: incorporação do conhecimento.

Assim sendo, esse último elemento, não utilizado como variável para analisar o fluxo de informação em outras pesquisas, acrescenta-se aos elementos de análise para atender aos propósitos desta investigação.

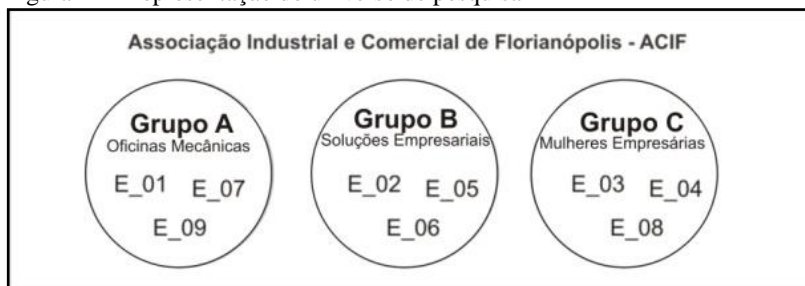
A seção foi finalizada com o detalhamento dos procedimentos e técnicas de investigação, coleta e análise dos dados. Dessa forma, nesta seção, consolidam-se os procedimentos da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os tópicos seguintes apresentam os dados primários coletados durante as saídas a campo, as quais tiveram por finalidade atender ao principal objetivo desta pesquisa que é o de entender como acontece a narrativa presente no fluxo de informação durante o compartilhamento de conhecimento, sustentando o desenvolvimento de melhores práticas de serviços em MPE. A apresentação dos dados segue conforme as categorias indicadas na secção 3.2.

A Figura 22 representa, no universo da pesquisa, dentre os núcleos e câmaras ativos da ACIF, os grupos e as empresas participantes.

Figura 22 - Representação do universo de pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os dados, portanto, são apresentados em grupo (A, B e C) dentro das categorias de análise. O agrupamento foi definido como forma de mantermos as características de cada grupo participante da pesquisa.

A ACIF tem como diretrizes do seu programa de atuação: buscar o desenvolvimento e fortalecimento das micro e pequenas empresas por meio do associativismo; contribuir com o desenvolvimento socioeconômico de Florianópolis, auxiliando na geração de empregos, ocupação e renda; e permitir que os empreendedores unam forças, facilitando a identificação, discussão e busca de soluções para problemas comuns (com base no *site* da ACIF⁵).

Uma vez inseridos nos grupos (Núcleos Setoriais e Câmaras), os empresários que atuam no mesmo ramo de atividade passam a ser vistos como colegas e não mais como competidores, trocam experiências e compartilham conhecimentos.

⁵Disponível em: <<http://www.acif.org.br/>>. Acesso em: 28 dez. 2013.

Os grupos funcionam dentro de associações comerciais e reúnem-se periodicamente, sob orientação de um consultor capacitado, com o propósito de tratar de problemas e questões pertinentes ao ramo e ao grupo.

A atual gestão de núcleos da ACIF mantém a estratégia de desenvolvimento dos grupos e captação de novos integrantes com foco no conhecimento. Admite o conhecimento como recurso fundamental para a evolução do negócio e oferecem-no, principalmente, por meio da troca de experiências e capacitação. Intenção evidenciada na fala direta do seu representante:

Atualmente o que está levando alguém a se associar são os benefícios: saúde, convênios e outros elementos tangíveis. Só que nossa intenção é que os empresários busquem a ACIF por outros motivos, tais como: capacitação, treinamento, empreendedorismo, então estamos trabalhando nesse sentido. Assim, queremos proporcionar às empresas uma forma mais sustentável para o desenvolvimento, que ofereça resultados saudáveis para os empresários e sua equipe, por meio de uma relação ganha-ganha mais efetiva, do que apenas proporcionar benefícios superficiais. [...] teremos esses benefícios, mas em primeiro lugar queremos mostrar nossa valorização pelo conhecimento, que é a melhora do negócio. (Coordenador de Núcleos ACIF).

Com foco nos conhecimentos relacionados à gestão do negócio e à procura incessante por resultados sustentáveis para as MPes, a ACIF promove várias premiações para incentivar os empresários a se aprimorarem, bem como, apoia fortemente a participação destes em outras premiações relacionadas à gestão, como por exemplo, o Prêmio de Competitividade MPE Brasil do SEBRAE⁶. Em resposta aos incentivos, cresceu, nos últimos anos, o número de empresas associadas à ACIF que participaram da premiação. Muitas dessas empresas aderiram ao modelo de gestão proposto na premiação e acabaram desenvolvendo uma visão sistêmica do negócio e melhorando algumas

⁶Prêmio de Competitividade MPE Brasil, promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) seguindo os critérios de avaliação no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade.

práticas de gestão. Algumas nucleadas se aperfeiçoaram ainda mais e se tornaram finalistas da competição. Tudo isso reflete o comprometimento da ACIF com o desenvolvimento e sustentabilidade dos pequenos negócios.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS GRUPOS (A, B, C)

Nesta seção, contextualizamos os três grupos da ACIF participantes da pesquisa (A, B e C) com base nas características relacionadas ao tempo de funcionamento, às atividades desenvolvidas pelas empresas participantes, aos objetivos do grupo, formas de gestão dos encontros e principais feitos.

4.1.1 Grupo A

Fundando em 1997, tem por objetivo fortalecer o segmento das oficinas mecânicas e aumentar o resultado financeiro das empresas nucleadas por meio de qualificação, troca de experiências e fortalecimento do associativismo. Com esse escopo a coordenação do Grupo A trabalha para que os associados alcancem a excelência nos serviços prestados e permaneçam seguros no mercado.

Esse grupo, em 2013, foi finalista do Prêmio Vencer da ACIF. Esse prêmio está relacionado à mobilização pela qualidade e às práticas de gestão implementadas pelas empresas do grupo. O prêmio representa um incentivo da associação (ACIF) aos empresários e a premiação, para esses, indica quanto estão engajados na melhoria.

O Grupo A realiza reuniões mensais com o acompanhamento de um consultor. As reuniões acontecem uma vez em cada oficina participante, como forma de sociabilizar a realidade de cada ambiente com os demais. As primeiras reuniões de cada ano são de planejamento, e as demais de execução. O grupo tem um cronograma de capacitação técnica em parceria com o Núcleo Estadual de Automecânicas de Santa Catarina - NEA. Os treinamentos são *online*, transmitidos via Internet, e acontecem uma vez ao mês com assuntos técnicos inerentes à área.

Fazem parte do Grupo A 19 gestores-proprietários de oficinas mecânicas da Grande Florianópolis, dos quais três foram indicados para participar da pesquisa. Assim, para os três pesquisados do Grupo A, realizamos a análise de como acontece a narrativa no fluxo de informação durante o processo de compartilhamento de conhecimento em suas empresas.

4.1.2 Grupo B

Fundado em 1999, o Grupo B é um núcleo multisetorial de soluções empresariais que tem como principal objetivo reunir empresários de diversos ramos de consultoria que se propõem a levar aos clientes soluções para a gestão de seus negócios.

Assim, o Grupo B possui profissionais credenciados em diversas áreas de atuação, os quais para se constituírem membros do grupo foram selecionados a partir de um processo de avaliação interna. Esse procedimento utiliza critérios que seleciona profissionais adequados para atender as demandas do mercado, com soluções eficientes para o meio empresarial.

O grupo se reúne mensalmente na ACIF, com um cronograma bem definido, pois contempla três projetos anuais cujos benefícios vão além desse grupo, que interage com outros grupos da ACIF.

Um dos projetos é oferecer consultoria, subsidiada pela ACIF, em diversas áreas (i.e. contabilidade, gestão de negócios, finanças, entre outras) sem custo para os empresários nucleados.

O outro projeto acontece regularmente na semana do empresário da ACIF, no qual os participantes do Grupo B ministram palestras gratuitas com informações sobre gestão para os empresários.

E, por último, o projeto de cursos e treinamentos que abrange todas as áreas de especialidade dos consultores do Grupo B e tem por objetivo a capacitação, tanto dos próprios consultores como de seus clientes.

Portanto, o foco do Grupo B é oferecer soluções que atendam às expectativas dos clientes de forma acessível, contemplando soluções para auxiliar os líderes empresariais na escolha da melhores estratégias e no aprimoramento de seus processos, aliando conhecimento, pessoas e tecnologia.

Esse núcleo é composto por 23 empresas de diferentes ramos de atuação em soluções empresariais, dos quais três gestores-proprietários foram convidados para participar da nossa investigação.

4.1.3 Grupo C

Fundado em 1998, esse núcleo tem por objetivo reunir mulheres empresárias, pertencentes aos mais diversos segmentos de mercado, para desenvolver uma rede de relacionamento, capacitar, fomentar o empreendedorismo e buscar representatividade. As reuniões do grupo acontecem mensalmente na ACIF. O grupo possui um cronograma de

treinamentos para habilitá-las nas diversas áreas de gestão do negócio. Para valorizar a atuação de mulheres empresárias, o grupo organiza uma premiação exclusiva e anual em seu cronograma. Realizado em parceria com a ACIF e outros órgãos, o prêmio tem por finalidade selecionar e premiar relatos de vida de mulheres que se destacam em diferentes áreas de atuação e, com isso, reforçar sua importância na sociedade.

Fazem parte desse grupo 17 empresárias de diferentes ramos de atuação, das quais três participaram da nossa investigação.

4.2 COMPONENTES ESSENCIAIS DO FLUXO DE INFORMAÇÃO (FASES 1, 2, 3, 4)

Os componentes de um fluxo de informação são essencialmente: os atores (emissor e receptor), o contexto e o conhecimento. Assim, nesta seção, cada elemento desses é abordado dentro do contexto de cada um dos grupos pesquisados.

4.2.1 Grupo A

No contexto do Grupo A, as MPEs são maduras, com mais de 20 anos no mercado, das três, E_01 possui a maior equipe (entre 16 e 21 profissionais) e E_09 a menor (entre 5 e 9 profissionais). Do grupo, E_01 apresenta mais de um gestor-proprietário, portanto possui uma gestão mais descentralizada e com atuações específicas (na administração geral, na produção e no relacionamento com o cliente). As demais empresas, E_07 e E_09, possuem gerentes-funcionários encarregados dessas tarefas. Existe, portanto, um nível de estruturação com cargos de gerência para todas as MPEs desse grupo, todavia, E_09 situa-se em mudança para alcançar tal nível.

No tocante à caracterização dos emissores de conhecimento, E_07 fundou seu negócio e atua na gestão até o momento, enquanto que E_01 e E_09 são membros de gerações subsequentes que estão dando continuidade ao negócio familiar. Com tempos de experiências e níveis de formação acadêmica diferentes, atuam E_07 e E_09 na administração geral do negócio, envolvendo-se com menos intensidade em atividades relacionadas à gestão da produção e ao atendimento aos clientes, enquanto que E_07 atua intensamente na gestão da produção e no atendimento aos clientes.

No Quadro 14, apresentamos um resumo do perfil das empresas e dos emissores do conhecimento (gestores-proprietários), elementos que caracterizam as MPEs do Grupo A de acordo com a pesquisa.

Quadro 14 - Perfil da empresa e do emissor do conhecimento: Grupo A

PERFIL EMPRESA	E_01	E_07	E_09
Idade da empresa	mais de 20 anos	mais de 20 anos	mais de 20 anos
Número de funcionários	de 16 a 20 funcionários (Pequena empresa)	de 10 a 15 funcionários (Pequena empresa)	de 5 a 9 funcionários (Microempresa)
Composição da Gestão	mais de 1 gestor-proprietário	1 gestor-proprietário e 2 gerentes (func.)	1 gestor-proprietário e 1 gerente (func.)
PERFIL EMISSOR 			
Formação acadêmica	Graduação	1º Grau	Curso Técnico
Tempo de experiência em gestão	de 5 a 10 anos	mais de 20 anos	menos de 5 anos
Foco de atuação na empresa	Gestão da Produção e Atendimento ao Cliente	Gestão Geral	Gestão Geral e Gestão da Produção (em mudança)

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As principais audiências para compartilhamento de conhecimento são: para E_01: funcionários (40%), clientes (40%) e gerentes (10%); para E_07: gerentes (50%), funcionários (20%) e clientes (20%); e para E_09: funcionários (40%), clientes (30%) e gerentes (10%).

E_01 e E_09 têm audiências equivalentes, em mais detalhes, ambos dividem sua atenção com clientes e funcionários. Mesmo E_09 afirmando atuar na administração geral do negócio, assim como E_07, suas interações indicam que ele atua de forma intensa com a equipe de funcionários (40%), que com a própria gerência (10%), como E_01. Essa questão foi abordada durante a entrevista, tal situação ocorre pelo fato de a empresa estar se reestruturando e a gerência ser um cargo atual desempenhado por um antigo funcionário em período de adaptação e aquisição de novas habilidades. Então, as interações com a gerência são consideradas parte da interação com a equipe, complementam-se nesse momento.

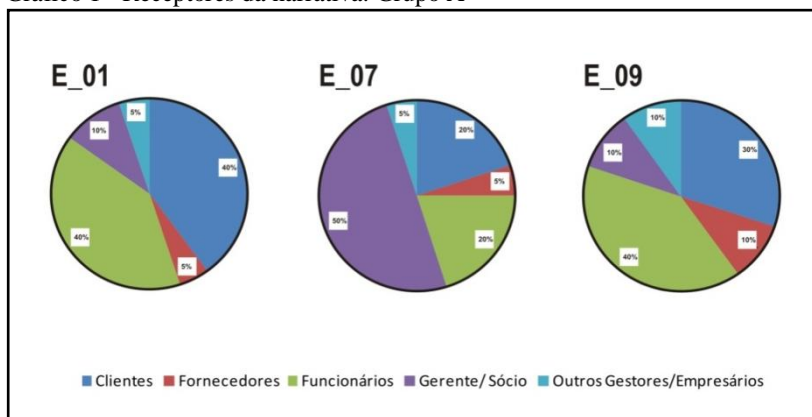
A realidade de interações de E_07 acontece em diferentes níveis, porém no sentido dos fluxos internos com a equipe de profissionais (20%) e gerentes (50%), que realizam o atendimento aos clientes, filtrando a necessidade de interação do gestor com os clientes. Opostamente opera E_01, na linha de frente captando fluxos externos advindos dos clientes para alimentar os fluxos internos de produção.

Assim, para as MPEs do Grupo A, prevalece como audiência a equipe, somando-se as representatividades dos funcionários e gerentes. Mesmo que exijam abordagens diferenciadas, ainda sim, são

relacionadas aos fluxos internos e pautadas nas atividades em desenvolvimento e aos clientes.

No Gráfico 1, são apresentados os receptores do processo de compartilhamento de conhecimento do Grupo A, investigados na pesquisa de acordo com sua representatividade.

Gráfico 1 - Receptores da narrativa: Grupo A



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As mensagens compartilhadas por meio da narrativa no fluxo de informação são caracterizadas, de acordo com a pesquisa, em relação à validade, à utilidade e ao tipo de informação, e suas representatividades.

No que se refere à validade do conhecimento, tem-se um comportamento igual entre E_07 e E_09, no qual partes dos conhecimentos são para uso imediato (50%). Diante dessa realidade, E_01 diferencia-se por produzir mais conhecimento com finalidade imediata (75%).

Em relação à utilidade da aplicação do conhecimento, entre 60 e 80% dos conhecimentos compartilhados são para melhorar práticas existentes. E_01, mais uma vez se diferencia dos demais por ter quase metade dos conhecimentos compartilhados com a finalidade de resolver problemas (40%). A ausência de conhecimento ou carência de informações paralisa o processo de produção dos serviços e geram problemas para a gerência, que necessita com rapidez encontrar soluções baseadas no conhecimento, interna ou externamente.

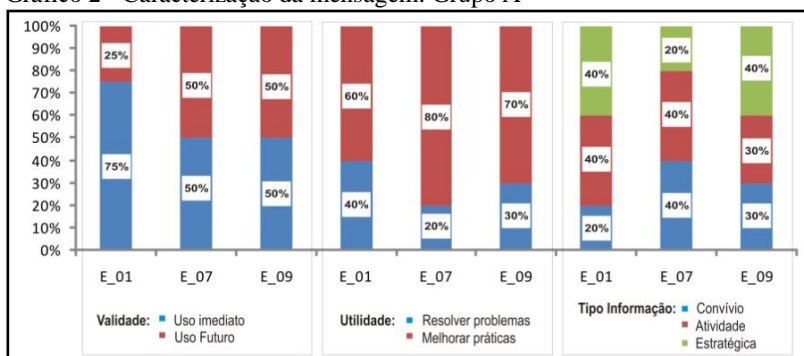
Em relação à representatividade dos tipos de informações contidos nas narrativas, observamos que E_07 e E_09 determinam de forma igual informações de convívio e de atividade em suas mensagens.

Diferentemente, E_01 carrega em suas narrativas mais conteúdo em relação à atividade, procedimento e técnica, que, de fato, informações relacionadas ao convívio e ao significado da atividade e do trabalho realizado sob uma perspectiva mais ampla.

Assim, para as MPEs do Grupo A não existe clareza sobre como visualizar o uso do conhecimento imediatamente, com exceção de E_01 que trabalha diretamente na produção e precisa que os resultados aconteçam prontamente para não prejudicar o fluxo das atividades. Nessa mesma linha, E_01 encontra-se mais cercado de problemas que exigem pronta solução e, por isso, em relação ao grupo é o único que atua com conhecimentos em menor representação para a melhoria de práticas. Ainda, E_01 tende a oferecer menos equilíbrio nas informações de convívio (20%) e de atividade (40%) em suas mensagens em relação a E_07 e E_09 (40%, 40% e 30%, 30%, respectivamente), demonstrando menor visão contextualizada da organização, talvez em função da sua colocação focada na gestão da produção.

No Gráfico 2, são apresentadas as características das narrativas compartilhadas no Grupo A, investigadas com a pesquisa de acordo com sua representatividade.

Gráfico 2 - Caracterização da mensagem: Grupo A



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

4.2.2 Grupo B

O Grupo B é um grupo composto, em geral, por microempresas novas e jovens e com equipe de profissionais pequena (exceto E_05, que é uma pequena empresa com mais de 21 funcionários). As MPEs deste grupo atendem seus clientes por contrato, com fluxo de clientes mais

controlado, com opções de maior planejamento das rotinas da empresa em relação às interações.

No tocante à caracterização dos emissores de conhecimento, os gestores-proprietários desse grupo possuem pós-graduação e mais de 20 anos de experiência (exceto E_02) e, dessa forma, administram juntamente com outros membros de igual importância (sócios) o negócio. O foco de atuação é no trabalho interno à empresa (de 80% a 90% da rotina) realizando a gestão geral do negócio e produzindo os serviços a serem entregues aos clientes. Na produção dos serviços temos duas realidades: (1) E_05 não atua diretamente na produção, mas, sim, na gestão da equipe técnica, juntamente com coordenadores responsáveis; e (2) E_06 atua diretamente na operação técnica dos serviços, como E_02. No entanto, diferente deste, trabalha diretamente com o cliente que é co-produtor ativo no processo de serviço, sem envolver equipe nessa atividade.

No Quadro 15, apresentamos um resumo do perfil das empresas e dos emissores do conhecimento (gestores-proprietários), elementos que caracterizam as MPEs do Grupo B de acordo com a pesquisa.

Quadro 15 - Perfil da empresa e do emissor do conhecimento: Grupo B

PERFIL EMPRESA	E_02	E_05	E_06
Idade da empresa	menos de 5 anos	de 05 a 10 anos	de 05 a 10 anos
Número de funcionários	menos de 5 funcionários (Microempresa)	mais de 21 funcionários (Pequena empresa)	de 5 a 9 funcionários (Microempresa)
Número de gestores	mais de 1 gestor	mais de 1 gestor	mais de 1 gestor
PERFIL EMISSOR			
Formação acadêmica	pós-graduação	pós-graduação	pós-graduação
Tempo de experiência em gestão	menos de 5 anos	mais de 20 anos	mais de 20 anos
Foco de atuação na empresa	Gestão Administrativa e Operação Técnica	Gestão Geral e Atendimento ao Cliente	Gestão Geral e Operação Técnica

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

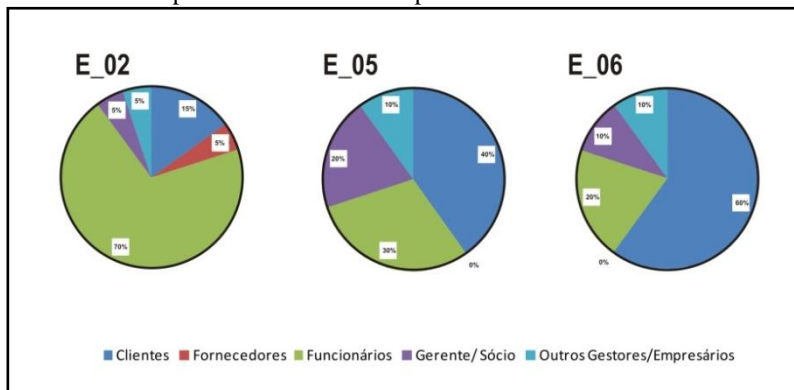
As principais audiências para compartilhamento de conhecimento são: para E_02: funcionários (70%), clientes (15%) gerentes (5%), e outros empresários (5%); para E_05: clientes (40%); funcionários (30%), e gerentes (20%); e para E_06: clientes (60%) funcionários (20%), gerentes (10%), e outros empresários (10%).

Enquanto E_06 produz mais fluxos externos com clientes e outros empresários, E_02 e E_05 atuam, da mesma forma, alimentando fluxos internos para oferecer conhecimentos para a equipe produzir com mais qualidade e segurança. Os fluxos externos de E_02 e E_05 se limitam na disseminação de conhecimentos destinados aos clientes sobre os serviços que estão sendo desenvolvidos (calibrar as expectativas) e os resultados alcançados (melhorar a percepção de valor).

Assim, para as MPEs do Grupo B, prevalece como audiência a equipe, somando-se as representatividades dos funcionários e gerentes, com exceção de E_06. Mesmo que exijam abordagens diferenciadas, ainda sim são relacionadas aos fluxos internos e concernentes às atividades em desenvolvimento e aos clientes.

No Gráfico 3, são apresentados os receptores no processo de compartilhamento de conhecimento do Grupo B, investigados na pesquisa de acordo com a representatividade.

Gráfico 3 - Receptores da narrativa: Grupo B



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As mensagens compartilhadas por meio da narrativa no fluxo de informação são caracterizadas de acordo com a validade, a utilidade e o tipo de informação, conforme investigados nas entrevistas em relação à representatividade.

No que se refere à validade do conhecimento, tem-se um comportamento igual entre E_02, E_05 e E_09, no qual de 80 a 90% dos conhecimentos são para uso imediato.

Em relação à utilidade da aplicação do conhecimento, entre 70 e 90% dos conhecimentos compartilhados são para melhorar as práticas existentes.

Em relação à representatividade dos tipos de informações contidas nas narrativas, a maioria é relacionada à atividade (60%), uma minoria (10%) é relacionada ao convívio e ao sentido da atividade, e 30% destinam-se ao diferencial estratégico da empresa, com exceção de E_05 que, acima de tudo, visualiza no modo como suas atividades são desenvolvidas a estratégia do negócio (70% das informações são estratégicas).

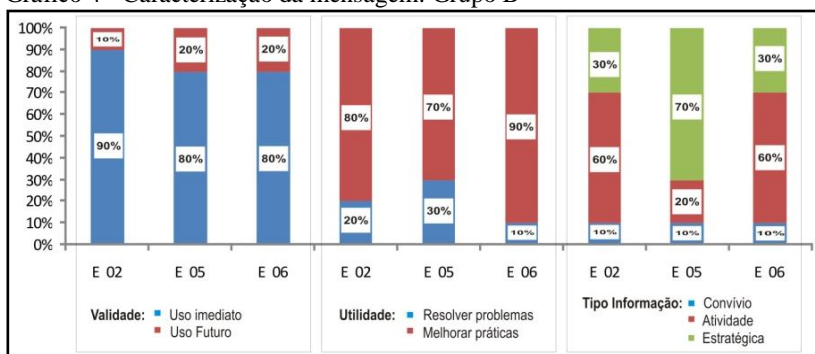
Tendo em vista que E_05 não atua diretamente na produção, logo se sente mais estimulado a disseminar informações relacionadas a como operar de forma diferenciada as atividades e agregar valor ao negócio. Diferentemente, E_02 e E_06 detêm o conhecimento estratégico da atividade para suas empresas atuarem com diferencial e por isso não enfatizam sua disseminação.

Diante dessa realidade, observamos, nas MPEs do Grupo B, que existe clareza sobre o valor do conhecimento aplicado e, dessa forma, os gestores realizam o compartilhamento com foco na melhoria de práticas na organização e, por isso, suas mensagens são construídas com base em informações técnicas e conceituais. Contudo, destacamos o baixo nível de informações de convívio em suas conversações, tendo em vista que essa abordagem inclui elementos de significados na mensagem, que oferecem um equilíbrio entre a razão e emoção, e são importantes para a prática da atividade (LESCA; ALMEIDA, 1994; DENNING, 2006).

Assim, mesmo a análise sendo o que alimenta os pensamentos no mundo dos negócios, sua essência reside na objetividade e impessoalidade. O que, todavia, segundo Denning (2006), não oferece uma rota para o coração (emoção), destino esse que faz as pessoas agirem com energia e entusiasmo. Somente argumentos lógicos que visem a promover mudanças, muitas vezes, não funcionam.

No Gráfico 4, são apresentadas as características das narrativas compartilhadas no Grupo B, investigadas na pesquisa de acordo com sua representatividade.

Gráfico 4 - Caracterização da mensagem: Grupo B



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

4.2.3 Grupo C

O contexto do Grupo C são microempresas novas em seus ramos de atuação, gerenciadas por empresárias, em geral, pós-graduadas, com menos de cinco anos de experiência em gestão e com uma equipe de até cinco funcionários. As gestoras-empresárias têm procurado aperfeiçoamento por meio de treinamentos relacionados à gestão, oferecidos pelo próprio grupo, ACIF, entre outros. Cada uma das empresárias tem um foco de atuação distinto, todavia, todas realizam a gestão do negócio e, por isso, sustentam fluxos de informação internamente com esse propósito. É claro que, com os olhares díspares, a intensidade de conhecimento (nível de articulação das informações sob a forma de narrativa) durante as interações e a representatividade deste para a melhoria de práticas de serviços acontecem em diferentes níveis, calibrados pelas prioridades.

No Quadro 16, apresentamos um resumo do perfil da empresa e do emissor de conhecimento (gestor-proprietário), elementos que caracterizam as MPEs do Grupo C, de acordo com a pesquisa.

Quadro 16 - Perfil da empresa e do emissor do conhecimento: Grupo C

PERFIL EMPRESA	E_03	E_04	E_08
Idade da empresa	de 5 a 10 anos	menos de 5 anos	menos de 5 anos
Número de funcionários	menos de 5 funcionários (Microempresa)	de 5 a 9 funcionários (Microempresa)	menos de 5 funcionários (Microempresa)
Composição da Gestão	mais de 1 gestor-proprietário e 1 gerente (func.)	1 gestor-proprietário e 1 gerente (func.)	1 gestor-proprietário e 1 gerente (func.)
PERFIL EMISSOR 			
Formação acadêmica	Graduação	Pós-Graduação	Pós-Graduação
Tempo de experiência em gestão	menos de 5 anos	de 11 a 15 anos	menos de 5 anos
Foco de atuação na empresa	Gestão Administrativa	Gestão Geral e Comercial	Gestão Geral e Operação Técnica

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

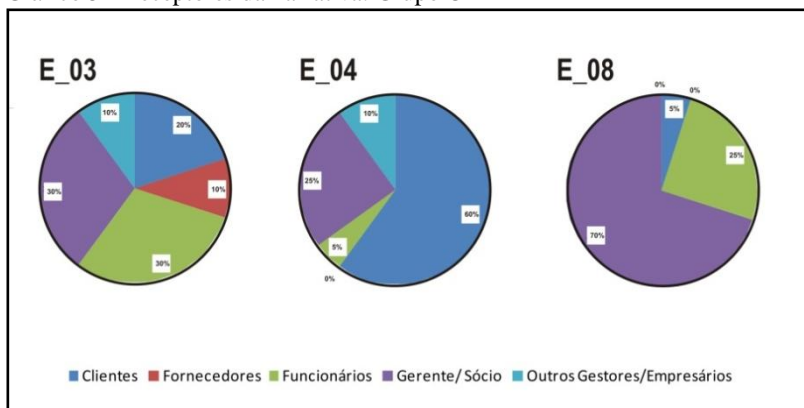
As principais audiências para compartilhamento de conhecimento são: para E_03: funcionários (30%), gerentes (30%), clientes (20%) e outros empresários (10%); para E_04: clientes (60%); gerentes (25%) e funcionários (5%); e para E_08: gerentes (70%), funcionários (25%) e clientes (5%).

E_03 e E_08 têm focos equivalentes e, por atuarem mais intensamente na parte administrativa do negócio, têm seus focos na gestão da equipe e da produção dos serviços. No entanto, E_04 diferentemente, atua na parte comercial e relaciona-se mais com os clientes; assim, possui uma coordenação que conduz à produção. Dessa forma, os principais receptores das MPEs do Grupo C são seus profissionais (gerentes e funcionários), com exceção de E_04 que tem os clientes como principal audiência para compartilhar conhecimento.

Os fluxos do Grupo C são internos e destinados à necessidade da equipe para atuarem com qualidade. E_04, ao mesmo tempo que interage prioritariamente com os clientes (maior frequência de interações), é a principal responsável pelo fluxo interno da sua organização, oferecendo insumo para a produção. E, nesse sentido, E_04 desempenha o papel de mediadora e intérprete do fluxo de informações e conhecimentos advindo dos clientes (fluxo de fora para dentro). Ou seja, transforma todo o conteúdo adquirido externamente com os clientes em um fluxo interno constituído de mensagens com propósitos específicos para atender com satisfação à demanda externa. Nesse caso, as interações com a equipe são menos frequentes, entretanto, intensivas em informações e conhecimentos.

No Gráfico 5, são apresentados os receptores do processo de compartilhamento de conhecimento do Grupo C, investigados na pesquisa de acordo com a representatividade.

Gráfico 5 - Receptores da narrativa: Grupo C



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As mensagens compartilhadas por meio da narrativa no fluxo de informação são caracterizadas de acordo com a validade, a utilidade e o tipo de informação, conforme investigado nas entrevistas em relação à representatividade.

No que se refere à validade do conhecimento, E_04 e E_08 produzem 80% dos conhecimentos para uso imediato, enquanto que E_03 equilibra sua produção para uso imediato (50%) e uso futuro (50%).

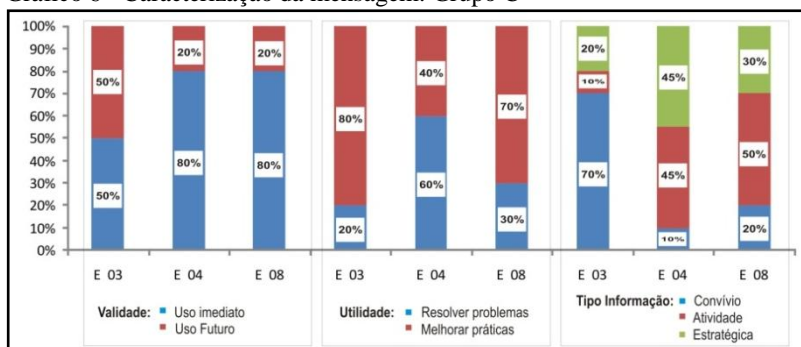
Em relação à utilidade da aplicação do conhecimento, entre 40 e 80% dos conhecimentos compartilhados são para melhorar práticas existentes. E_04 se diferencia por caracterizar sua mensagem principalmente para a resolução de problemas. Entendemos, nesse caso, como nos demais, que os problemas são resultantes de falta de conhecimento.

Em relação à representatividade dos tipos de informações contidas nas narrativas, a maioria é relacionada à atividade (entre 45 e 50%), uma minoria (entre 10 e 20%) é relacionada ao convívio e ao sentido da atividade, e entre 30 e 45% destinam-se ao diferencial estratégico da empresa. Com exceção de E_03 que, acima de tudo, valoriza a boa relação e o entendimento das atividades para a manutenção do clima organizacional. Assim, a valorização de

informações de convívio representa 70% do conteúdo das mensagens emitidas por E_03, sobrepondo-se às informações relacionadas à técnica e operação da atividade que representam 10%. Sobre essa discrepância, E_03 menciona a simplicidade do conhecimento relacionado à atividade que sua empresa desenvolve.

No Gráfico 6, são apresentadas as características das narrativas compartilhadas no Grupo C, investigadas com a pesquisa de acordo com a representatividade.

Gráfico 6 - Caracterização da mensagem: Grupo C



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

4.2.4 Considerações sobre os componentes essenciais do fluxo de informação

Consideramos, aqui, os componentes essenciais do fluxo de informação dos três grupos de análise (A, B e C) para que possamos evidenciar alguns aspectos que impactam nas construções narrativas das MPEs. Tais levantamentos feitos aqui são básicos para as discussões mais adiante na seção 4.7.

Em relação ao negócio em si e a forma como estão estruturados os atendimentos aos clientes, são notórias as diferenças. Os Grupos B e C oferecem, em geral, serviços de soluções empresariais e treinamentos, dessa forma, atendem seus clientes por contrato ou projeto. Tal situação denota a existência de possibilidades de uma gestão mais controlada em relação aos clientes e fluxos de atividades. Diferentemente, o Grupo A trabalha de “portas-abertas” sem controle de demanda, oferecendo serviços de manutenção automotiva em curto prazo. Assim, tem-se, por parte dos gestores do Grupo A, maior envolvimento com a rotina do negócio e com o atendimento aos clientes.

De acordo com a estrutura organizacional das MPEs, em relação ao papel dos gestores-proprietários no negócio, no Grupo A eles atuam na gestão geral, mas com foco na produção do serviço e acompanhando do trabalho da equipe, diretamente ou indiretamente, por meio de gerências. Da mesma forma atuam as empresas do Grupo C. O Grupo B tem seus gestores-proprietários atuando na operação do serviço da empresa. Em relação aos demais, esse grupo é o que possui a gestão mais habilitada, devido ao fato de trabalharem essencialmente com soluções empresariais e possuem gestores com mais de 20 anos de experiência no ramo. O Grupo com menor experiência em gestão é o Grupo C, composto exclusivamente por mulheres empresárias que iniciaram o negócio recentemente, porém, possuidoras de maior habilidade e conhecimento relacionados à prática da principal atividade do negócio.

Em relação às audiências das narrativas, os gestores-proprietários das MPEs, em geral, interagem mais com a equipe (funcionários e gerentes) para compartilhar conhecimento. A equipe representa um pouco mais de 50% da audiência, o que indica que mais da metade da informação produzida pelos gestores-proprietários é destinada para uso interno (LESCA; ALMEIDA, 1994). Conseguimos visualizar dois fluxos centrais de informações nas MPEs. Um iniciado na demanda do cliente e finalizado na entrega do serviço, contemplando todo o processo de produção (operação técnica) do serviço, e outro fluxo de informação relacionada à gestão (controle e desenvolvimento) dos serviços e processos; ambos acontecem ou não com a gestão direta dos proprietários, dependendo do nível de estruturação do negócio. A maioria dos gestores do Grupo A e Grupo C são emissores atuantes com foco no fluxo de informações relacionadas à gestão e ao incremento da qualidade dos serviços em desenvolvimento. No Grupo B, por sua vez, os gestores atuam nos dois fluxos de informações, participando ativamente no processo de operação técnica dos serviços e na gestão e desenvolvimento.

Em relação às mensagens, as narrativas criadas e emitidas pelas MPEs do Grupo B são direcionadas para aplicação imediata, enquanto que as do Grupo A, não. Compreendemos que se trata de estruturas e negócios diferenciados, o primeiro com mais domínio de gestão que o segundo, o que culmina em maior clareza sobre os conhecimentos que, verdadeiramente, oferecem valor para o negócio e ao modo como devem ser gerenciados. Para tanto, baseamo-nos em Tonet e Paz (2006) que indicam que a aplicabilidade do conhecimento está diretamente

relacionada ao valor que ele oferece tanto para a organização quanto para os funcionários na execução de suas atividades.

Tendo até aqui caracterizado os elementos essenciais que compõem a narrativa no fluxo de informação e determinado a existência de dois grandes fluxos de informações nos quais os gestores-proprietários participam, nas próximas seções serão apresentados os resultados referentes às estratégias mais utilizadas, durante o processo de compartilhamento de conhecimento, pelas MPEs em suas construções narrativas.

Portanto, para entender a narrativa no fluxo de informação no panorama de cada etapa do processo de compartilhamento de conhecimento, foram analisadas as respostas das questões abertas do roteiro de entrevistas e as atribuições de frequência de uso das questões fechadas apontadas por cada membro participantes numa escala de 5 pontos (de nunca/sempre).

4.3 INÍCIO DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO (FASE 1)

A narrativa no fluxo de informação tem início a partir do monitoramento do ambiente, com o acompanhamento das necessidades e oportunidades de empregar novos conhecimentos, que servem de estímulos para que o emissor estabeleça um propósito de interação, de acordo com suas fontes de conhecimentos. No entanto, os fluxos de informações são mantidos na organização desde que sejam estabelecidos ambientes favoráveis para as interações.

A relevância dessa etapa, de acordo com o modelo de Tonet e Paz (2006), está relacionada à dificuldade de se localizarem as demandas existentes; em perceber oportunidades de transferir para outros conhecimentos úteis e já dominados, ou não; e em manter um contexto favorável para as buscas e criação de conhecimentos. Dessa forma, abordamos aqui a fase inicial do compartilhamento de conhecimento apresentando os resultados do fluxo de informação de cada grupo de acordo com os elementos: (1) monitoramento do ambiente (motivação e propósitos); (2) fontes de informações, argumentos e histórias; e (3) práticas para manter um ambiente favorável ao compartilhamento.

4.3.1 Grupo A

A narrativa no fluxo de informação tem início com o acompanhamento e análise de necessidades e oportunidades, que servem de estímulos para que o emissor estabeleça um propósito de interação.

As principais situações nas quais E_01 percebe oportunidade para compartilhar conhecimento ocorrem **quase sempre** quando os erros são recorrentes ou o desempenho do profissional (receptor) é insuficiente. E_07 percebe oportunidade para compartilhar conhecimento **sempre** que o desempenho do profissional se apresenta insuficiente e **quase sempre** quando há conhecimentos que precisam ser disseminados e estão restringidos a algumas pessoas dentro da empresa ou a ele próprio. E_09 percebe oportunidade para compartilhar conhecimento **quase sempre** quando o desempenho do profissional (receptor) é insuficiente ou quando observa necessidade de agregar mais conhecimento à rotina de trabalho dos profissionais.

Assim, podemos deduzir que o enfoque dado por E_01 aos erros excessivos esteja relacionado à proximidade dos problemas (40% dos conhecimentos são para resolver problemas), ou seja, sua atuação é na gestão da produção e, como rotina, resolve problemas buscando soluções por meio da aquisição de conhecimentos, tanto para a equipe quanto para os clientes. E_07 atua na gestão geral, portanto mais longe dos problemas operacionais (20% dos conhecimentos são para resolver problemas) e E_09 atua intermediariamente (30% dos conhecimentos são para resolver problemas), pois se encontra em momento transitório procurando assumir a gestão geral e treinando um coordenador de produção, para organizar o atendimento.

No Gráfico 7, são apresentados os principais estímulos que dão início ao processo de compartilhamento de conhecimento do Grupo A, investigados nesta pesquisa de acordo com a intensidade de uso.

Gráfico 7 - Motivação para compartilhar conhecimento: Grupo A



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

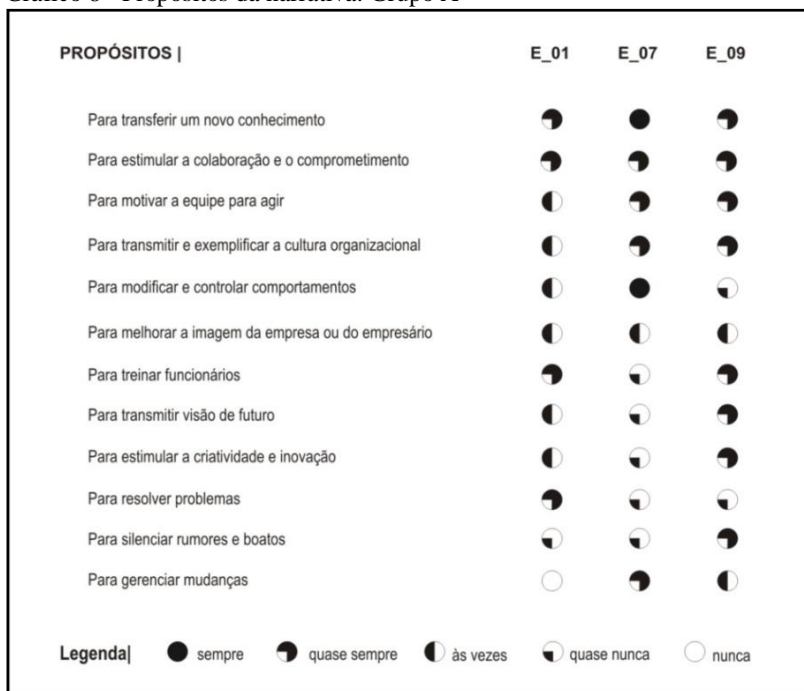
A partir do monitoramento do ambiente é possível que se identifique lacunas (*gap*) entre a situação atual e a desejada, e com isso as MPEs se estimulem para o compartilhamento de conhecimento. Em suma, como apresentado no Gráfico 7, as MPEs do Grupo A se sentem principalmente motivadas para disseminar conhecimentos quando o desempenho da equipe é insuficiente e quando existem conhecimentos restritos a algumas pessoas na organização.

Com isso, inicia-se o processo de compartilhamento de conhecimento e, a partir de uma motivação, os propósitos são constituídos e a melhor estratégia para se estabelecer a interação e obter resultados é analisada. Entendemos que, na maioria das vezes, esse processo é intuitivo e acontece automaticamente na rotina da gestão, com o principal objetivo de se conseguir que a mensagem seja compreendida. Contudo, mesmo não havendo um senso empírico sobre o significado do construto, para nossa pesquisa o compartilhamento de conhecimento é uma forma de a organização se desenvolver e assegurar que seus profissionais repassem uns aos outros os conhecimentos necessários. O grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de otimizar a reutilização do conhecimento já dominado internamente (TONET; PAZ, 2006).

Em relação aos propósitos do compartilhamento, as MPEs do Grupo A interagem prioritariamente com os desígnios de: (1) transferir um novo conhecimento; (2) estimular a colaboração da equipe; (3) motivar a equipe para agir; e (4) transmitir a cultura, as políticas e as normas da organização.

No Gráfico 8, exibimos os escopos utilizados pelas MPEs do Grupo A para iniciar a narrativa no fluxo de informação, investigados na pesquisa de acordo com a intensidade de uso.

Gráfico 8 - Propósitos da narrativa: Grupo A



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em relação às fontes, os argumentos empregados nas interações narrativas das MPEs do Grupo A são, prioritariamente, construídos com base em: (1) experiências pessoais e treinamentos formais realizados; (2) histórias e fatos que aconteceram na própria empresa, em livros e revistas da área; e (3) *sites* na Internet e conversas com outros empresários.

Foram citadas outras fontes por E_01 e E_07, como fichas dos atendimentos e pós-venda, *checklist* que, para a organização, são reconhecidos como documentos formais do processo de serviço com informações sobre os próprios serviços e clientes.

Eles servem de base para as conversas e compartilhamentos de conhecimentos com a equipe, ao mesmo tempo que funcionam como uma das ferramentas de controle e avaliação do negócio.

Sobre o uso de fontes internas e externas, observamos o uso equilibrado dessas fontes no fluxo interno da organização, durante o

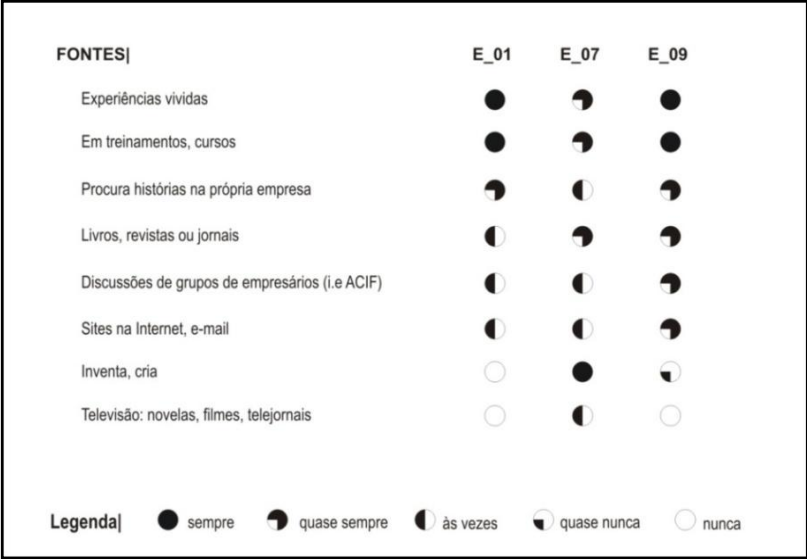
compartilhamento de conhecimento. À medida que novos conhecimentos surgem de interações externas à empresa, novas alusões e histórias internas surgem e são levadas em consideração, sem provocar perdas no que já se construiu.

Então, para atrair a atenção do ouvinte e serem facilmente relembradas, E_07 constrói suas narrativas com o uso de metáforas e, em situações nas quais o conhecimento é mais complexo, auxilia a compreensão com desenhos, como exemplifica abaixo:

 Não tem nada melhor do que exemplos. Pega de lá e trás pra cá. O plantio e a colheita. Se ele planta milho ele não vai colher feijão. Então, se ele fizer aqui assim, não vai dar. (E_07).

No Gráfico 9, são apresentadas as fontes de argumentações e referências das MPEs do Grupo A, investigadas na pesquisa de acordo com a intensidade de uso.

Gráfico 9 - Fontes de informações e argumentos: Grupo A



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Contudo, para estabelecer e/ou manter um contexto favorável ao compartilhamento de conhecimento, algumas ações são praticadas pelas

MPEs do Grupo A e, de acordo com a investigação, as evidências, por empresa, são relacionadas a seguir.

E_01: Indica que durante sua rotina é muito solicitado a ele informações e conhecimentos. Assim, está sempre participando de treinamentos e a equipe reconhece o valor daquilo que ele tem a dizer. O gestor costuma ouvir e valorizar os comentários e a participação de cada profissional. Como prática, está claro para E_01 que, ao oferecer um posicionamento ou *feedback* ao receptor sobre cada serviço ou sobre determinada situação, ele mantém um canal aberto para esclarecimento de dúvidas e trocas mais intensas de conhecimento.

E_07: Indica as reuniões mensais como um momento formal para as trocas, mas adverte que em todo momento ele está aberto para compartilhar conhecimento, como exemplifica:

Nós temos reuniões mensais, mas pra isso [trocar conhecimento] não tem nada formal, acontece a qualquer momento. Digamos assim, não é uma oferta minha é um pedido deles, é uma coisa normal, eu tô ali e logo vem fulano e vem sicrano. Tem essa abertura, eles sabem que eu explico. É?! Eu faço explicação até para os concorrentes! (E_07).

E_09: Indica que faz reuniões regulares, com pauta definida geralmente focada em situações que podem melhorar problemas de rotina. Sempre procura ser transparente e compartilhar sua visão e percepção da realidade, com isso ele acredita que evidencia as situações críticas e estimula a que todos falem abertamente sobre o que não vai bem, conforme sua fala:

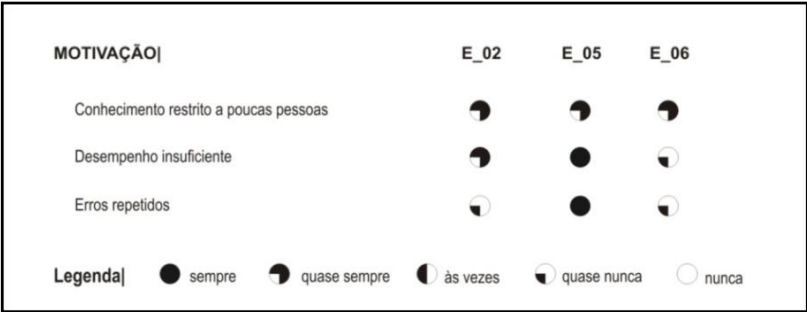
Eu sempre falo pras [sic] pessoas que [...] tem que me passar o que está havendo de errado, foi até o que aconteceu nesta última conversa que eu tive [com o gerente] foi isso. Não és um dedo duro, não é que agora tu vais ser meu espião aqui dentro, não é isso! Mas, é que assim ó, passa por ti. Tás [sic] assumindo uma responsabilidade. (E_09).

4.3.2 Grupo B

A partir do acompanhamento do ambiente, as MPEs do Grupo B identificam *gaps* (lacuna entre situação atual e desejada) que motivam os empresários a interagir e disseminar conhecimentos com a equipe. Geralmente, porque estes **conhecimentos estão restritos** a algumas pessoas na empresa ou a eles próprios. Todavia, E_05 se diferencia por ter como prioridade compartilhar conhecimento quando os erros são recorrentes ou o desempenho é insuficiente, como ele mesmo diz: "agente tem indicador de resultado, então quando agente vê que está fora da curva, agente atua nesse segmento".

No Gráfico 10, são apresentados os principais estímulos que dão início ao processo de compartilhamento de conhecimento do Grupo B, investigados na pesquisa de acordo com a intensidade de uso.

Gráfico 10 - Motivação para compartilhar conhecimento: Grupo B



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em relação aos estímulos identificados para iniciar o processo de compartilhamento, as MPEs do Grupo B têm como principais estímulos três propósitos utilizados por todos com relevância: (1) transferir um novo conhecimento, (2) treinar a equipe e (3) motivar a equipe para desencadear novas ações. Para tanto, incluem em suas mensagens conhecimentos de aplicação imediata, para melhorar práticas e fazer a empresa se diferenciar no mercado.

E_02 e E_05 também utilizam as interações por meio de narrativas para transmitir e exemplificar a cultura organizacional, normas, políticas e valores; modificar e controlar comportamentos; resolver problemas; gerenciar mudanças; estimular a colaboração e construir confiança e o comprometimento. Propósitos esses raramente abordados por E_06 que os identifica como conversas de manutenção,

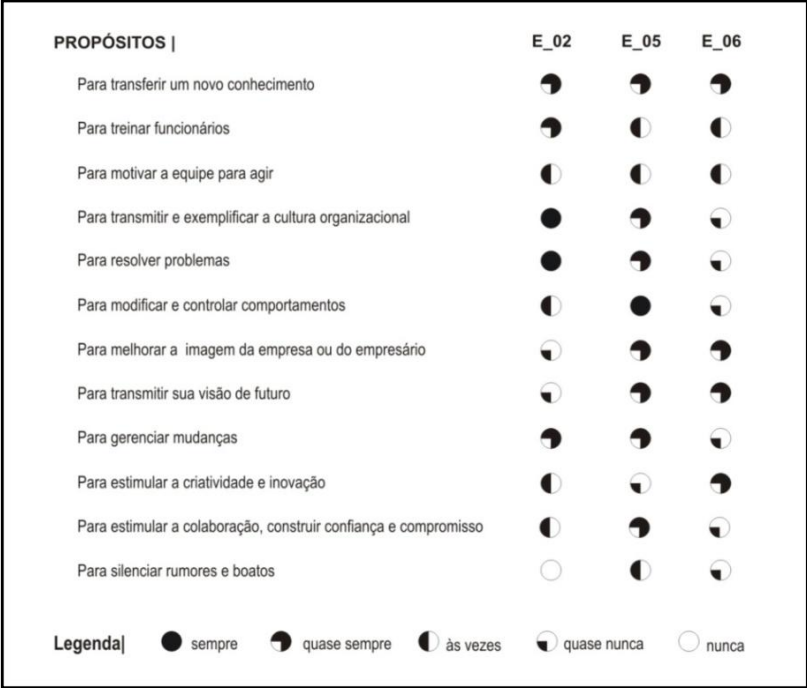
designadas ao realinhamento de objetivos, metas e ações, como ele mesmo relata:

A pessoa é contratada porque ela faz parte de uma peça do sistema. Então, ela passa por um treinamento e, depois, funciona praticamente sozinha. Só uma questão de ajustes. Aquilo que eu falo para você: você corrige o sistema e não as pessoas, porque se você tiver que corrigir as pessoas, você tem que mudá-las de lugar! (E_06).

Com essas palavras, E_06 nos oferece indício de que está bem claro para a organização o que representa cada função e o que esperam de cada profissional que ocupa determinado cargo. Sendo assim, o nível de compartilhamento de conhecimento é mais indicado no estímulo à criação de novos conhecimentos e às iniciativas inovadoras a partir de propósitos que ofereçam uma nova perspectiva ao receptor, tais como visão de futuro e novos objetivos da empresa.

No Gráfico 11, são apresentados os propósitos de compartilhamento de conhecimento das MPEs do Grupo B, investigados na pesquisa de acordo com a intensidade de uso.

Gráfico 11 - Propósitos da narrativa: Grupo B



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

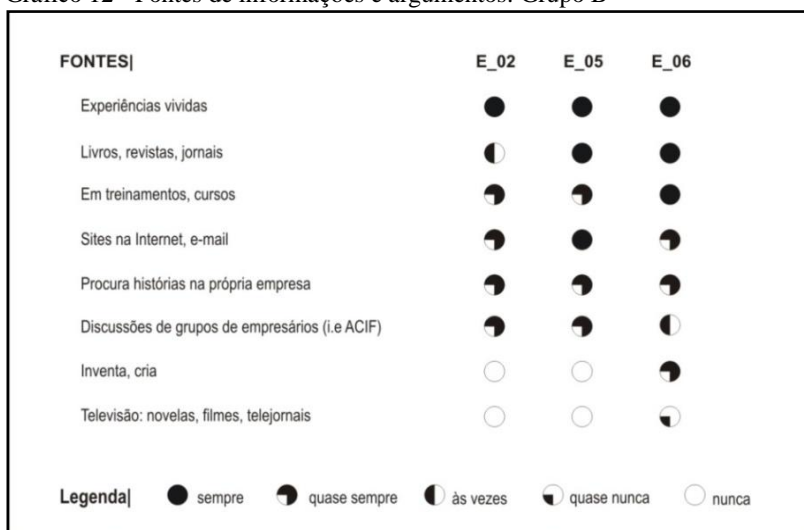
Em relação às fontes, os argumentos empregados nas interações narrativas das MPEs do Grupo B são, prioritariamente, construídos com base em: (1) fontes pessoais de experiência profissional; (2) livros, revistas e jornais; (3) treinamentos realizados e em *sites* na Internet; (4) histórias e fatos que aconteceram na própria empresa; e (5) trocas de experiências com outros gestores. Em suma, são vários os canais de obtenção de informações externas, no entanto, a pesquisa analisa a intensidade de uso dessas fontes para compor as narrativas. Dessa forma, observamos que existe uma proeminência para uso de fontes externas, no entanto, constatamos um equilíbrio no uso de fontes experienciais e conceituais. Assim, os conhecimentos conceituais vindos de fora são transmitidos juntamente com exemplos de experiências práticas (internas e externas), possibilitando melhor contextualização para os receptores.

Foram citadas outras fontes por E_05 e E_06, tais como relatórios de avaliação de resultados com base em indicadores estabelecidos pelas

próprias empresas. Esses relatórios são utilizados para controlar a gestão e o negócio, da mesma forma que servem de fontes formais de conhecimentos e sustentação para narrativas de compartilhamento de conhecimentos com a equipe.

No Gráfico 12, são apresentadas as fontes de argumentações e referências das MPEs do Grupo B, investigadas nesta pesquisa de acordo com a intensidade de uso.

Gráfico 12 - Fontes de informações e argumentos: Grupo B



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Para estabelecer e/ou manter um contexto favorável ao compartilhamento de conhecimento, algumas ações são praticadas pelas MPEs do Grupo B e, de acordo com a investigação, as evidências, por empresa, são relacionadas a seguir.

E_02: Não existem momentos formais para trocas de conhecimentos; durante a rotina é comum conversarem sobre os serviços em andamento e alinharem expectativas e objetivos. E_02 procura manter abertura para questionamentos e trocas de ideias, por isso em sua fala se coloca sempre à disposição para esclarecer dúvidas e evitar erros.

E_05: Existência de momentos formais e periódicos para compartilhar conhecimentos nas reuniões, eventos de socialização

(café em equipe) e em seções de treinamento e, nos demais momentos, as trocas acontecem informalmente.

E_06: Existência de políticas na empresa com intuito de estimular a equipe ao compartilhamento de conhecimento, com as quais a empresa investe em treinamento de funcionários e estes, de posse de novos conhecimentos, comprometem-se em repassá-los, por meio de palestra, para todo o grupo. Existem indicadores e metas de treinamentos a serem realizados pelos funcionários, o que deixa claro a valorização pela empresa da busca por novos conhecimentos para melhorar as atividades. Possuem eventos de sociabilização como as comemorações de PLR (Participação nos Lucros e Resultados), nos quais todos interagem de forma mais descontraída, estreitando os laços e, de certa forma, abrindo canais para o compartilhamento.

4.3.3 Grupo C

A partir do monitoramento do ambiente, as MPEs do Grupo C identificam *gaps* que as motivam a interagir e disseminar conhecimentos com a equipe. Geralmente, porque estes estão restritos a algumas pessoas na empresa ou a eles próprios, conforme ilustrado abaixo:

Agente sempre se antecipa. Eu estou sempre tentando andar na frente. (E_03).

Incentivo aos novos conhecimentos para avançar o nível do pessoal. [...] As trocas diárias têm o principal objetivo de trazer coisa nova, mudar e melhorar pra [sic] gente é muito presente. (E_04).

Eu tenho profissionais bem específicos para cada área, então, são profissionais que entendem muito mais que eu. Por exemplo, o roteirista que é quem faz o roteiro, eu olho um roteiro e coloco apenas algumas observações, mas quem sabe fazer o roteiro é o jornalista. Então, geralmente, eu parabenizo. (E_08).

No Gráfico 13, são apresentados os principais estímulos que dão início ao processo de compartilhamento de conhecimento do Grupo C, investigados na pesquisa de acordo com a intensidade de uso.

Gráfico 13 - Motivação para compartilhar conhecimento: Grupo C



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em relação aos estímulos identificados para iniciar o processo de compartilhamento, as MPEs do Grupo C têm como principais sete propósitos que são utilizados por todas com relevância: (1) motivar a equipe para agir; (2) transferir um novo conhecimento; (3) gerenciar mudanças; (4) estimular a criatividade e inovação; (5) modificar e controlar comportamentos; (6) transferir visão de futuro e (7) estimular a colaboração e o comprometimento.

Da lista de propósitos investigados nesta pesquisa, esse grupo, no geral, apresenta maior pretensão com suas mensagens em relação aos demais. Isto quer dizer que ao estabelecerem uma interação por meio da narrativa, objetivam atingir vários propósitos simultaneamente.

No Gráfico 14, são apresentados os propósitos de compartilhamento de conhecimento das MPEs do Grupo C, investigados na pesquisa de acordo com a intensidade de uso.

Em relação às fontes, os argumentos empregados nas interações narrativas das MPEs do Grupo C são, prioritariamente, construídos com base em: (1) fontes pessoais de experiência profissional e histórias e fatos que aconteceram na própria empresa; (2) *sites* na Internet; e (3) troca de experiências com outros gestores.

Gráfico 14 - Propósitos da narrativa: Grupo C

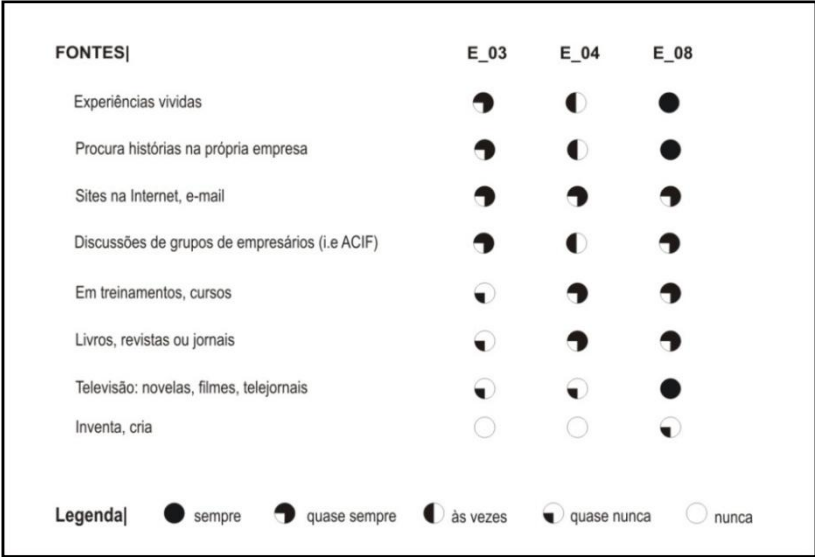


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em suma, são vários os canais de obtenção de informações externas, no entanto, a pesquisa analisa a intensidade de uso dessas fontes para compor as narrativas. Dessa forma, constatamos um equilíbrio no uso de fontes internas e externas, contudo, maior ênfase em fontes experienciais. Temos claro, a partir de Nonaka e Takeuchi (1997); Boisot *et al.* (2007); Davenport e Prusak (1998), entre outros, que conseguimos articular explicitamente, mediante narrativa, uma parte do nosso conhecimento incorporado (tácito) adquirido por meio de experiências. Assim, segundo Denning (2006), quando as pessoas ouvem histórias, estas se tornam parte de sua experiência de vida. Ou seja, através da aquisição de mais experiências, os pensamentos e crenças dos indivíduos vão sendo desafiados a mudar, no sentido de aperfeiçoarem as ideias. “É dessa forma que, facilmente, aprendemos e, por essa razão, que a transmissão de conhecimento em grande parte é feita por meio de histórias” (GREEN; STRANGE; BROCKS, 2002, p.292-294, *apud* DENNING, 2006, p. 164).

No Gráfico 15, são apresentadas as fontes de argumentações e referências das MPEs do Grupo C, investigadas com a pesquisa de acordo com a intensidade de uso.

Gráfico 15 - Fontes de informações e argumentos: Grupo C



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Para estabelecer e/ou manter um contexto favorável ao compartilhamento de conhecimento, algumas ações são praticadas pelas MPEs do Grupo C e, de acordo com a investigação, as evidências, por empresa, são relacionadas a seguir.

E_03: Estabelece e mantém um contexto favorável ao compartilhamento de conhecimento realizando, por canais formais, reuniões mensais e, por canais informais, diariamente na rotina, em reuniões do cafezinho ou outros, como relata:

[os funcionários] sempre fazem uma entrega e retornam para a empresa. Então, dificilmente preciso fazer reuniões, porque geralmente nós conversamos muito. Só quando acontece um problema eu chamo para uma reunião extraordinária. (E_03).

Dessa forma, a abertura para o compartilhamento consiste no clima estabelecido por E_03, que é favorável à conversação, troca de ideias e opiniões em todos os momentos.

E_04: Estabelece e mantém um contexto favorável ao compartilhamento de conhecimento mantendo as reuniões periódicas; são reuniões semanais, de uma a três, com a coordenação de projetos, e uma reunião mensal com toda a equipe. Assim sendo, os momentos formais instituídos organizam e sistematizam o fluxo de informações que alimenta a rotina de trabalho. O uso da tecnologia está muito presente nesse ambiente e tem por propósito criar canais de comunicação que facilitem as interações. Ao mesmo tempo, nesse caso, a tecnologia auxilia na comunicação amenizando o impacto da falta de disponibilidade presencial, como esclarece:

Temos ambiente de grupo: *WhatsApp*, *e-mail*, *Skype*, todos participam e colaboram. (E_04).

E_08: Indica que se coloca, acima de tudo, à disposição da equipe para auxiliar e ajudar nas tomadas de decisões por meio de trocas realizadas na rotina. Todavia, o fluxo que alimenta substancialmente as atividades da empresa é formal constituído de reuniões semanais. Assim, as reuniões têm por objetivo criar insumos para o desenvolvimento das atividades da empresa baseados na troca de informações e conhecimentos de uma equipe de trabalhadores multidisciplinar. Na sua fala explicita que:

Toda segunda-feira temos reunião para organizar a semana toda. Se discute e sistematiza o que está sendo realizado, eu tomo conhecimento de algumas ações, faço isso em reunião presencial e em algumas situações utilizamos o *Skype*, quando o editor não está aqui durante a semana. Funciona muito bem é muito bom! (E_08).

4.3.4 Considerações sobre a iniciação da narrativa no compartilhamento de conhecimento nas MPes

Consideramos, nesta fase de iniciação do compartilhamento de conhecimento, que os aspectos investigados oferecem um panorama da forma como a empresa está estruturada e organizada em relação aos

fluxos de informação. Esses aspectos são considerados aqui em forma de análise comparativa entre os grupos.

Em relação à forma como as MPEs identificam as oportunidades para compartilhar conhecimentos por meio da narrativa, observamos que o Grupo A oferece mais estímulo ao compartilhamento em situações desfavoráveis para a empresa, diferente dos Grupos B e C que atuam de forma mais preventiva. Mais uma vez, fatores esses que evidenciam questões relacionadas ao planejamento e formalização do negócio. Uma vez que o Grupo A atende um fluxo de clientes maior por intervalo de tempo, é mais provável que vivencie opções adversas, sem planejamento prévio, diferente dos demais grupos. Assim, os gestores-proprietários atuam com suas construções narrativas na rotina, com baixa formalização, estimulando *feedbacks* e interações com a equipe, a fim de garantir a qualidade dos serviços. Tudo isso, porque o *time* de atendimento é menor se comparado aos dos outros grupos, que atuam com carteira de clientes organizada por contratos e com fluxo de atividades conhecido e, portanto, apto a ser planejado.

Em relação aos propósitos da narrativa e às fontes utilizadas, levando em consideração a caracterização da mensagem (análise realizada no tópico 4.2.4: (1) o Grupo A apresenta maior contexto experiencial e uma forma mais humanizada de compor suas narrativas. Dos grupos pesquisados, esse é o que se encontra com maior nível de compartilhamento de conhecimento tácito (incorporado), devido à complexidade das situações às quais estão expostos (busca de soluções para falhas mecânicas) e ao baixo nível de instrução acadêmica e cultural da equipe de operação técnica. Assim, a rotina dos gestores do Grupo A configura-se por maior acompanhamento e interações com o propósito de trocar experiências e buscar soluções.

As narrativas do Grupo A são, portanto, compostas de relatos de situações vivenciadas e informações obtidas em treinamentos. Essa combinação faz com que a mensagem fique mais receptiva por seu público. Mesmo com alto grau de conhecimento técnico, entendemos que a prática de referenciar conhecimentos obtidos em treinamento favorece a disseminação devido à sua procedência. Assim, advindos de uma didática, com exemplos e cercados de conceitos importantes, os conhecimentos adquiridos em treinamentos obtêm essa facilidade para a construção da narrativa e replicação entre os demais profissionais.

(2) O Grupo B apresenta uma estrutura mais formal ao compartilhamento e o incorpora na rotina da organização por meio de treinamentos e reuniões. Embora faça parte do calendário, mas com caráter informal, existem eventos de socialização que objetivam ampliar

os canais de compartilhamento. Os investimentos em treinamentos fazem parte da composição orçamentária das empresas, devido à clareza que os gestores possuem sobre o valor do conhecimento para o desenvolvimento de seus negócios. Nesse grupo, os gestores-proprietários, em sua maioria, atuam principalmente na operação técnica, executando o serviço principal que a empresa entrega ao cliente, assim não possuem necessidade de compartilhar o conhecimento tácito do negócio. O compartilhamento de conhecimento, por sua vez, condiciona-se a ser mais processual, codificado e criado a partir de fontes formais, com conteúdos mais relacionados à atividade e estratégia e menos conteúdos ligados ao significado da atividade (LESCA; ALMEIDA, 1994). Nesse grupo, devido a sua estruturação e domínio em relação à gestão, é possível reconhecer entre os propósitos da narrativa, investigados nesta pesquisa, alguns padrões com abordagens e propósitos específicos tais como “conversas de manutenção” (E_06). Tal padrão abrange mensagens de alinhamento de objetivos e de motivação para o comprometimento e são aplicadas de tempos em tempos para manter o nível de empenho da equipe. Assim, identificamos que existe necessidade da narrativa ser composta com a combinação de propósitos dentro de uma abordagem para gerar resultados para a organização.

(3) O Grupo C, composto por microempresas, destaca-se por empregar tecnologias da informação e comunicação como canais para compartilhamento de conhecimentos, e suporte impessoal às reuniões presenciais. Ao mesmo tempo que comporta, dentro do possível, a ausência das gestoras-proprietárias na empresa (menor nível de atividades internas à empresa, 40, 50 e 90%, em relação aos demais grupos). As narrativas do Grupo C são construídas por propósitos mais amplos (ver, na sequência, Quadro 17-Resumo), que evidenciam um emprego pouco equilibrado em relação às informações de convívio e atividade, consideradas por Lesca e Almeida (1994) como imprescindíveis tanto para a continuidade de sua existência como para a sua evolução. Destacamos, no Grupo C, maior composição das mensagens com elementos estratégicos e de significado do que com conteúdos relacionados à própria atividade. Isso representa uma realidade de empresas compostas de profissionais que atuam, de forma bem colocada, em suas especialidades e, dessa forma, realizam o trabalho compartilhando outros elementos que não diretamente aqueles relacionados à *expertise* (*know-how*) de sua atividade.

O que diferencia o fluxo de informação do Grupo C dos demais é a sua estruturação em relação ao fluxo da produção, na forma como as

reuniões semanais são organizadas. É evidente que a informação é insumo para a produção de serviços, não se trata disso, mas, sim, em visualizar como os fluxos se organizam para atingir os resultados e quais, de fato, são os resultados esperados pela gestão. Diante dessa questão, temos indicações que o Grupo C tem seus fluxos de informação e suas construções narrativas estabelecidas claramente de acordo com a demanda semanal de serviços, objetivando melhores resultados para esses casos. O Grupo A, da mesma forma, estabelece seus fluxos na rotina para atender as demandas e obter os melhores resultados para cada serviço entregue, porém, não tem esses fluxos sistematizados e estruturados formalmente como os demais grupos. O Grupo B, mais estruturado, amparado com ferramentas de gestão e com conhecimentos mais codificados, tem seus fluxos estabelecidos em forma de treinamentos para melhorar os procedimentos. E, nesse caso, o fluxo se inicia com a gestão, a partir do monitoramento dos indicadores de desempenho do negócio.

No Quadro 17, são apresentados, sob forma de resumo, os elementos do fluxo de informação que caracterizam o início do processo de construção da narrativa no compartilhamento de conhecimento nos grupos investigados nesta pesquisa.

Quadro 17 - Resumo dos elementos do fluxo que iniciam a narrativa: MPEs

FASE - INICIAÇÃO			
	Grupo_A	Grupo_B	Grupo_C
Motivação	(1) Desempenho insuficiente (2) Conhecimentos restritos	(1) Conhecimentos restritos	(1) Conhecimentos restritos
Propósitos	(1) Novo conhecimento (2) Estimular o comprometimento (3) Motivar a equipe para agir (4) Transmitir a cultura	(1) Novo conhecimento (2) Treinar a equipe (3) Motivar a equipe para agir	(1) Motivar a equipe para agir (2) Novo conhecimento (3) Gerenciar mudanças (4) Estimular a inovação (5) Controlar comportamentos (6) Transmitir visão de futuro (7) Estimular o comprometimento
Fontes	(1) Experiências vividas e treinamentos (2) Histórias na empresa e livros, revistas (3) Discussões de grupos e Sites, Internet	(1) Experiências vividas (2) Livros, revistas, jornais (3) Treinamentos e Sites, Internet (4) Histórias na empresa (5) Discussões de grupos	(1) Experiências vividas e Histórias na empresa (2) Sites, Internet e Discussões de grupos
Práticas	Reuniões mensais Interações facilitadas na rotina Estímulo de <i>Feedbacks</i> e pareceres	Reuniões mensais Eventos e socializações externas Investimentos em treinamentos Interações facilitadas na rotina	Reuniões mensais, semanais Interações facilitadas na rotina Uso da tecnologia (<i>e-mail</i> , <i>WhatsApp</i> , <i>Skype</i> , ambientes virtuais de grupo)

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Assim, consideramos, de acordo com a relevância dessa etapa para o compartilhamento de conhecimento, que as mais estruturadas são

as MPEs do Grupo B e Grupo C. Esses grupos oferecem condições formais capazes de sustentar a criação de conhecimento, no entanto, todos os grupos estabelecem um contexto favorável com ações simples de estímulo a conversações e *feedbacks*.

4.4 IMPLEMENTAÇÃO DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO (FASE 2)

A partir da identificação do conhecimento que se deseja compartilhar por meio da narrativa, nesta fase de implementação é que os emissores de conhecimento (gestores-proprietários) estabelecem um vínculo com os receptores (equipe de profissionais) e, estrategicamente (de forma intuitiva ou não), eles determinam como será a abordagem e a interação e como irão suportar a transferência do novo conhecimento para atingir seus propósitos.

Dessa forma, as formas de interação e abordagem são as condições como e por quais vias (canais) acontecem a narrativa nos fluxos de informação entre os indivíduos na organização. São consideradas importantes, porque a criação do conhecimento está totalmente relacionada aos indivíduos e às interações estabelecidas entre eles (LINDE, 2001).

Nesse mesmo sentido, os mecanismos de suporte, como o próprio nome diz, têm por desígnio oferecer suporte à narrativa. Na medida em que ficam armazenados para posterior recuperação física, virtual ou mental (lembração), ou na forma como são compartilhados como fontes de referência, ou assim como suportam a mensagem, seja realizando a atividade juntamente, contando uma história, ou simulando uma prática estão, de uma forma ou de outra, estabelecendo canais suplementares ao compartilhamento (SOLE; WILSON, 2002).

A relevância da implementação está relacionada ao grau de necessidade do destinatário de aplicar, em suas atividades, o conhecimento, alvo do processo de compartilhamento, e ao valor que essa aplicação poderá gerar para a organização, entre outros (TONET; PAZ, 2006).

A seguir, apresentamos as principais formas de interação, bem como os mecanismos de suporte praticados pelas MPEs de cada grupo, investigados nesta pesquisa de acordo com a intensidade de uso.

4.4.1 Grupo A

As MPEs do Grupo A são gerenciadas por gestores-proprietários que interagem de 18 a 40% diariamente com sua equipe. Deste grupo, E_01 é o gestor que mais interage e E_07 é o que menos interage com os profissionais. Entendemos que tal indicativo possa ser reflexo da proximidade com a parte operacional do negócio. Assim sendo, a essência do trabalho de E_01 consiste em interagir com a equipe de produção e gerenciá-la, oferecendo assessoria durante praticamente metade do tempo total que interage. Enquanto que E_07 interage mais consigo mesmo realizando planejamento do negócio e se autoinstruindo.

No Quadro 18, está relacionado, para cada gestor, o percentual de tempo que cada um dedica às interações com as pessoas durante sua rotina de trabalho e a representatividade das suas interações com a equipe de profissionais.

Quadro 18 - Comparativo de tempo das interações do emissor: Grupo A

INTERAÇÕES 	E_01	E_07	E_09
Total das interações na rotina (%)	85%	65%	85%
Interações com a equipe (%)	40%	18%	28%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em geral, as interações nas MPEs do Grupo A acontecem informalmente durante a rotina da organização. As conversas são prioritariamente individuais devido à maior mobilidade para atender à demanda durante o expediente. Assim sendo, são mais direcionadas às necessidades pessoais e acontecem com maior interação (diacrônica) entre a fonte emissora e o receptor, no formato de conversação de diálogo.

No Gráfico 16, são apresentadas as formas de interações das MPEs do Grupo A, investigadas nesta pesquisa conforme a intensidade de seus usos.

Gráfico 16 - Formas de interação: Grupo A

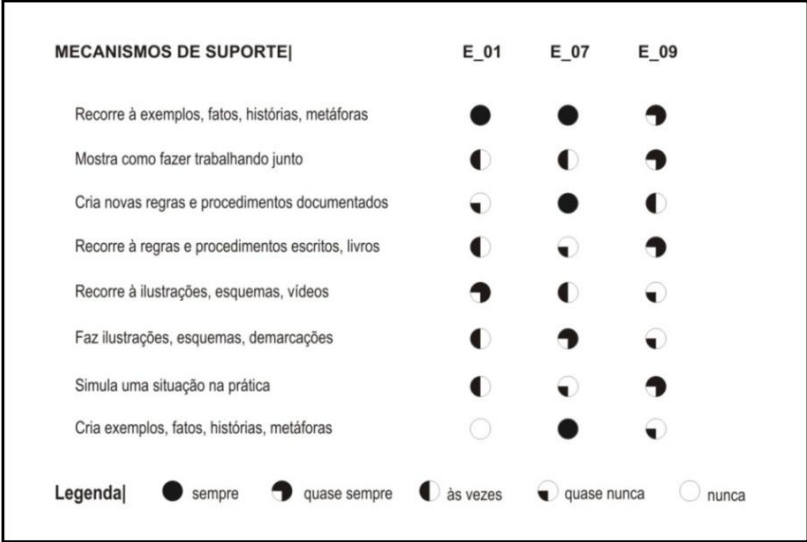


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os mecanismos mais utilizados pelo Grupo A para suportar as construções narrativas são: (1) exemplos, metáforas e histórias; e (2) mostrar como fazer, atuando junto ou próximo, por observação. E_07 e E_09 criam novas regras, no entanto, algumas são formalizadas por meio de processos escritos e mapeados, sendo transmitidas prioritariamente com metáforas e exemplos. E_01 quase sempre utiliza imagens para melhor elucidar sua mensagem e, para isso, possui um repositório de imagens privativo com livre acesso à equipe. E_07 possui um repositório mental de metáforas e histórias que costuma utilizar para criar novas histórias e analogias, com isso deixa suas explicações mais atraentes e memoráveis.

No Gráfico 17, são apresentados os mecanismos que dão suporte às informações narrativas das MPEs do Grupo A, investigados na pesquisa conforme a intensidade de seus usos.

Gráfico 17 - Mecanismos de suporte da narrativa: Grupo A



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Para verificar a coerência das respostas da questão 2.5 em relação às recorrências a procedimentos, documentos e ilustrações ou esquemas, realizamos, ao final da entrevista, um *checklist* para identificar a existência ou não de repositórios, ao menos os principais, ou formas de armazenar as informações.

E_01: Identificamos a existência de repositórios compartilhados, físico e virtual, com materiais técnicos, manuais completos sobre os sistemas de veículos, imagens de peças e problemas. A empresa possui um *software* de gestão da informação com históricos dos serviços e acompanhamento da produtividade, entre outras informações gerenciais.

E_07: Identificamos a existência de repositório físico para o material técnico, com acesso para todos da equipe técnica. No caso dos arquivos de documentos mantidos no computador, o acesso é restrito à área administrativa. A empresa possui sistema informatizado com livre acesso às gerências de serviços e de peças e à administração.

E_09: Identificamos que os repositórios de informação se restringem ao sistema de informação (*software*) da empresa, recentemente instalado e com livre acesso para o setor administrativo e acesso parcial para o pessoal do atendimento.

Não possuem local particular para armazenar documentos e informativos técnicos, o qual todos possam consultar. Talvez, por esse motivo, utilize quase sempre a internet como fonte.

4.4.2 Grupo B

As MPEs do Grupo B são gerenciadas por proprietários que interagem durante toda sua rotina de trabalho, trocando conhecimentos, com exceção de E_02 (interage 30%). De certa forma, o comportamento de E_02 reflete sua pouca atuação na gestão do negócio e mais na operação das atividades administrativas, além de sua participação na produção dos serviços da empresa. No entanto, E_02 e E_05 são os que mais interagem com a equipe para disseminar conhecimento e canalizar ações de melhorias para o negócio. Diferente de E_06 que considera sua equipe bem engrenada e determina como necessário algumas reuniões de manutenção para alinhamento.

No Quadro 19, relacionamos, para cada gestor, o percentual de tempo que cada um dedica às interações com as pessoas durante sua rotina de trabalho e a representatividade das suas interações com a equipe de profissionais.

Quadro 19 - Comparativo de tempo das interações do emissor: Grupo B

INTERAÇÕES	E_02	E_05	E_06
Total das interações na rotina (%)	30%	92%	92%
Interações com a equipe (%)	20%	48%	16%

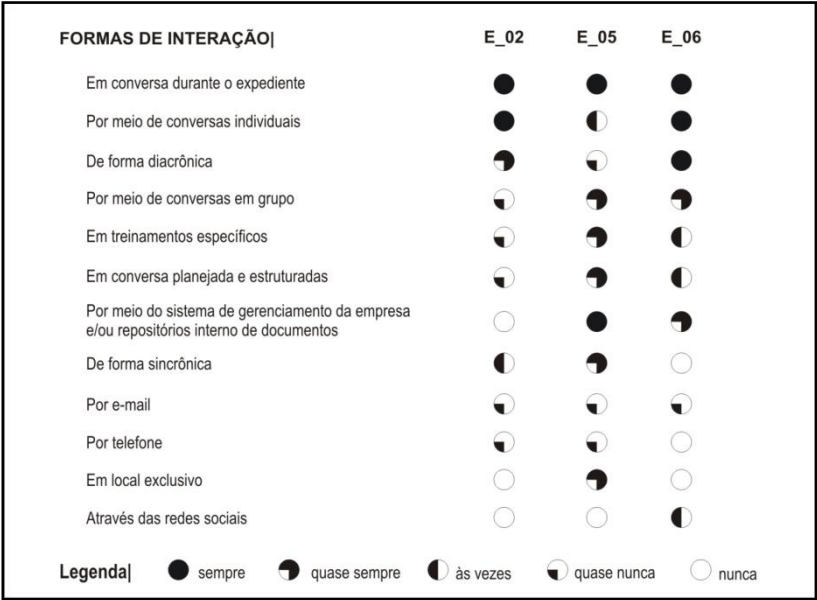
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em geral, as interações nas MPEs do Grupo B acontecem formalmente por meio de conversas planejadas na forma de reuniões ou treinamentos promovidos pela empresa, com exceção de E_02. Sobre a abrangência, não há um formato predominante, acontecem individualmente ou em grupo. Dependendo do nível de codificação do conhecimento e sua aplicação, definem a estratégia mais adequada para obter rápida disseminação e mobilização. Houve predomínio do compartilhamento sincrônico do conhecimento por E_05, o que indica uma comunicação via sentido único em direção a um grupo de pessoas,

com o propósito de transferir conhecimentos sobre o padrão da empresa. Ou seja, disseminar um conhecimento já codificado sobre os procedimentos de trabalho para garantir a qualidade e fazer a empresa se diferenciar no mercado.

No Gráfico 18, são apresentadas as formas de interações das MPEs do Grupo B, investigadas nesta pesquisa conforme a intensidade de seus usos.

Gráfico 18 - Formas de interação: Grupo B



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os mecanismos mais utilizados pelo Grupo B para suportar as construções narrativas são exemplos, metáforas e histórias; e regras e procedimentos existentes e a criação de novos. E_05 e E_06 recorrem, numa frequência de quase sempre a sempre, às imagens, fotos existentes e também criam imagens para representar o conhecimento que estão compartilhando. E_02 quase sempre quando ensina procura mostrar como fazer. Nesse caso, mesmo levando em consideração o fato de o conhecimento compartilhado por E_02 ser pouco complexo e ainda caracterizado por tácito. Dos entrevistados E_06 é o que utiliza mais recursos para amparar sua narrativa.

No Gráfico 19, são apresentados os mecanismos que conferem suporte às informações narrativas do Grupo B, investigados na pesquisa conforme a intensidade de seus usos.

Gráfico 19 - Mecanismos de suporte da narrativa: Grupo B



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Sobre o uso de tecnologias e repositórios para arquivar as informações, obtivemos com o levantamento realizado por meio de *checklist*, no final da entrevista, as seguintes situações:

E_02: Possui repositórios físicos de documentos sobre procedimentos e informações técnicas e todos na empresa utilizam-nos para consultas quando necessário. Não possui repositório compartilhado *online*, quando tem necessidade de repassar alguma informação faz o envio por *e-mail* e as trocas de informações entre a equipe sobre os serviços são formalizadas por *e-mail* e *skype*, nos quais ficam registradas, pois não possui sistema de informação (*software*).

E_05: Possui repositórios compartilhados de informações e conhecimentos, *online* e físicos, *software* inteligente de gestão com indicativos de desempenho e históricos. As trocas de informações entre a equipe são suportadas e registradas por *e-mail*, *chat*, mural interno, principalmente pelo *software* da empresa.

E_06: Possui repositórios compartilhados de documentos contendo informações sobre procedimentos, demonstrações de resultados (D.R.E.) e assuntos relacionados aos setores na empresa. Com níveis de acesso a todos, que compartilham num mesmo ambiente, sendo o repositório *online* o mais utilizado.

4.4.3 Grupo C

As MPEs do Grupo C são gerenciadas por proprietárias que interagem entre 40-72% de toda sua rotina de trabalho trocando conhecimentos com quaisquer receptores. Com a equipe, interagem 30% da rotina, com exceção de E_04 (interage 7%). De certa forma, o comportamento de E_04 em relação ao compartilhamento com a equipe reflete sua pouca participação interna na empresa, pois atua com foco na área comercial do negócio, atendendo clientes externamente.

No Quadro 20, temos, relacionado para cada gestora, o percentual de tempo no qual se expõem às interações com as pessoas durante sua rotina de trabalho, e a representatividade das suas interações com a equipe de profissionais.

Quadro 20 - Comparativo do tempo de interações do emissor: Grupo C

INTERAÇÕES	E_03	E_04	E_08
Total das interações na rotina (%)	40%	72%	42%
Interações com a equipe (%)	30%	7%	32%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em geral, as interações nas MPEs do Grupo C acontecem formalmente por meio de conversas planejadas em forma de reuniões semanais. Sobre a abrangência, acontecem predominantemente em grupo e com discussões integralizadas (diacrônicas). Os conhecimentos compartilhados são relacionados à gestão da produção, dessa forma, são tratados em conjunto pela equipe multidisciplinar.

E_4 e E_08 utilizam conversas individuais e estabelecem treinamentos específicos para aprofundar os conhecimentos da equipe sobre determinado tema crítico. O uso das TICs está bastante presente

nesse grupo, que utiliza a comunicação por *e-mail*, *skype* e *WhatsApp* para registrar as trocas e avançar nos trabalhos.

No Gráfico 20, são apresentadas as formas de interações das MPEs do Grupo C, investigadas nesta pesquisa conforme a intensidade de seus usos.

Gráfico 20 - Formas de interação: Grupo C

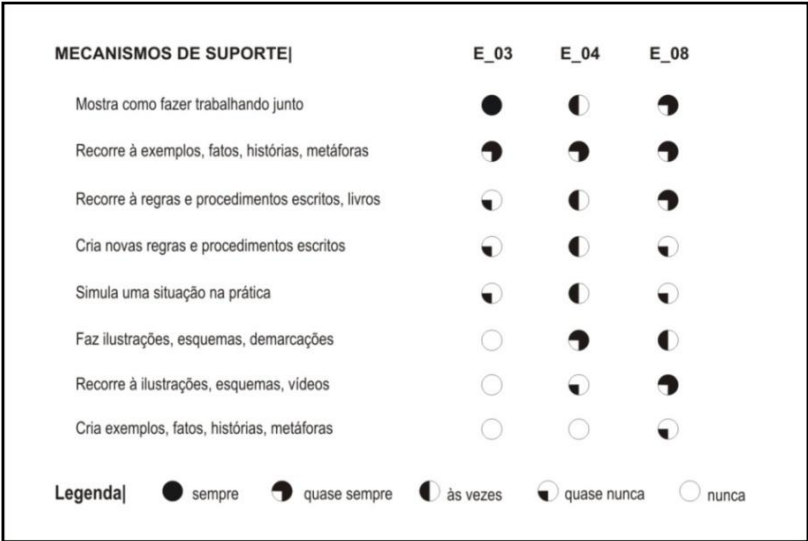


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os mecanismos mais utilizados pelo Grupo C para suportar as construções narrativas são: (1) mostrar como fazer, atuando junto ou próximo, por observação; e (2) exemplos, metáforas e histórias. E_04 e E_08 recorrem ao uso de ilustrações para elucidar a mensagem. E_04 utiliza com mais diversidade os mecanismos de suporte investigados na pesquisa, diferentemente de E_03 que não considera necessário outras formas de suportar o conhecimento que deseja compartilhar.

No Gráfico 21, são apresentados os mecanismos que dão suporte as narrativas do Grupo C, investigados na pesquisa conforme a intensidade de seus usos.

Gráfico 21 - Mecanismos de suporte da narrativa: Grupo C



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Sobre o uso de tecnologias e repositórios para arquivar as informações e conhecimentos, obtivemos com o levantamento realizado por meio de *checklist*, ao final da entrevista, as seguintes situações:

E_03: Com a aplicação do *checklist* para identificar os repositórios e/ou as formas de registrar as informações e os conhecimentos, identificamos que a empresa de E_03 possui um sistema de gerenciamento de informações (*software*) e este é utilizado para capturar informações sobre vendas, despesas, lucro e funciona como fonte de informação e não como canal ou repositório. Assim, a partir das informações dos relatórios, muitas narrativas são construídas por E_03 para que, juntamente com a equipe, procurem novas soluções para o negócio. E_03 indica que não possui banco de dados de livre acesso, apenas o *software* da empresa é utilizado pela gerência, bem como os arquivos físicos de documentos.

E_04: Não possui repositórios físicos de documentos sobre procedimentos ou quaisquer informações com o propósito de disseminação. Existe um predomínio de meios virtuais (*online*) para interagir, armazenar e compartilhar conhecimentos. O sistema informatizado da empresa é fortemente utilizado para compartilhar informações sobre os serviços em andamento

(*checklist*), compartilhando, com todos os envolvidos, as etapas já concluídas e as pendências, com campo para anotações e observações sobre o serviço.

E_08: Possui repositórios físicos e virtuais, os quais contêm documentos sobre procedimentos e informações técnicas e sobre os serviços desenvolvidos e fazem uso deles para consultas e como base para novos serviços. Utilizam o *site* e as redes sociais para disseminar conhecimento entre os clientes e não diretamente com a equipe. As trocas de informações entre a equipe sobre os serviços são formalizadas por *e-mail* e *skype* e não possui sistema de informação exclusivo para a empresa (*software*).

4.4.4 Considerações sobre a implementação da narrativa no compartilhamento de conhecimento nas MPEs

Considerando as ações voltadas para promoção da integração entre emissor e destinatários do conhecimento e a forma como são suportadas as narrativas no compartilhamento de conhecimento nas MPEs, ponderamos com as avaliações a seguir.

Dos três grupos pesquisados, os gestores-proprietários que interagem mais durante a rotina para a gestão do negócio são os pertencentes ao Grupo A e Grupo B.

O Grupo C apresenta menor tempo de interação com a equipe, suportando a baixa interação pessoal com o uso de canais impessoais (TICs), que, de fato, não substituem o contato pessoal. Mas, no contexto desse grupo, existem momentos formais (reuniões) para compartilhamento face a face em grupo que acontecem com alto nível de interações (diacrônica) e intensificam e favorecem as demais trocas impessoais. Consideramos esse aspecto positivo porque, de certa forma, o contato pessoal é rico, estimulando discussões posteriores e, também, porque esse grupo evidencia um fluxo de informação relacionado ao compartilhamento de conhecimentos para gerenciar os serviços em desenvolvimento, sem envolver aspectos técnicos da atividade que são realizados por especialistas.

Em relação à forma como as interações acontecem, o Grupo A tem um contexto diferente dos demais, com atendimento em curto prazo e com maior fluxo de clientes, tal contexto pode inibir algumas formas de construções narrativas e tornar mecânico o momento de compartilhamento. A busca por agilidade faz com que as pessoas queiram a informação pronta e a ansiedade pode dificultar ou distorcer o

propósito do compartilhamento. Em outras palavras, o foco na ação fica mais enfático, reduzindo a criação de significados diante da situação.

Todavia, o Grupo C trabalha de forma mais planejada e o tempo não se configura como fator inibidor, pois, nesse caso, assim como no Grupo B, o fluxo se inicia estimulado a agregar valor e não a controlar o desempenho insuficiente por falta de conhecimento.

Os grupos suportam prioritariamente seu conhecimento narrado com exemplos e metáforas e também mostram como fazer trabalhando junto ou próximo aos receptores. Principalmente o Grupo A que tem seu conhecimento muito em nível experiencial, assim como o Grupo C, para os fluxos identificados na pesquisa. O Grupo C, por ser composto por microempresas novas em seu ramo de atuação, pode não ter alguns padrões claros de procedimentos relacionados à gestão e, com isso, apresentar tendência a disseminar seus conhecimentos narrados suportados por meio de técnicas de observação. No entanto, identificamos esses conhecimentos como passíveis de codificação, diferente do Grupo A que apresenta necessidade de compartilhar informações relacionadas a atividades intensivas em conhecimento, por métodos de observação. O Grupo B tem os conhecimentos mais codificados, processos bem definidos e *software* de gestão, dessa forma, suporta sua narrativa, além dos exemplos e metáforas, com o apoio de processos e normas formais, ao mesmo tempo que cria novas regras, à medida que a organização se desenvolve. Esses elementos auxiliam no compartilhamento de conhecimento das MPEs na medida em que oferecem suporte à narrativa, porque em alguns casos como no Grupo A e C, nos quais o conhecimento não está claramente codificado, pode ser mais dificultoso expressar em palavras ou somente com exemplos a nova ideia.

No caso do Grupo B, que se destaca por possuir maior nível de codificação de seus conhecimentos, ainda assim os gestores se reportam aos conhecimentos codificados para suportar suas falas. Essa situação parece evidenciar que existe um esforço por disseminar o que já se conhece, porém se encontra restrito a algumas pessoas, para, assim, ser incorporado por todos como prática organizacional. As trocas são estruturadas em treinamentos e conversas planejadas (com exceção de E_02), realizadas na maioria das vezes em grupo com abordagem sincrônica. Acontece, no entanto, num fluxo praticamente de um único sentido (sincrônico da gestão para os funcionários) que, de certa forma, pode ser interpretado pela equipe como impositivo e inibidor da criação de novos conhecimentos e ação.

Contar uma história (exemplos, fatos) durante o fluxo de trabalho é muito mais fácil para compartilhar conhecimento que se envolver em um processo de orientação, análise de caso, modelagem ou observação, que levam mais tempo (SOLE; WILSON, 2002). No entanto, existem momentos que não são propícios. Por exemplo: o surgimento de uma falha mecânica inesperada num veículo que estava pronto, tendo próximo o cliente quando o técnico troca conhecimento com o gestor para elaborar um diagnóstico. Nesse caso de emergência, geralmente, o nível de compartilhamento fica baixo, pois o foco é a solução (a resposta) e não o processo. O receptor espera do emissor (gestor) mais que uma história ou exemplo para agir rapidamente. Todavia, o significado pode ser resgatado posteriormente numa reflexão sobre a situação, levantando-se os elementos importantes para o sucesso ou insucesso, ou seja, transformar o caso numa história sobre o que se deve fazer e/ou o que não se deve fazer. Essa é uma das etapas da criação de sentido levantadas por Weick; Sutcliffe e Obstfeld (2005) para criar conhecimento e impulsionar as pessoas a agirem. Dentre os grupos pesquisados, identificamos o uso dessa técnica no Grupo C, em que realizam reuniões e discussões abertas para avaliação dos serviços entregues e estimulam, também, a autoavaliação do desempenho individual.

O Grupo A é o que apresenta menos opções de canais de comunicação, apenas o pessoal, em relação aos demais. Então, consideramos que o nível de compartilhamento entre o Grupo A é maior, porque os gestores-proprietários interagem mais durante a rotina, mesmo que não somente com a equipe, todavia, as interações acontecem em diversos lugares da empresa e oferecem condições de observação, um dos métodos de compartilhar conhecimento (SOLE; WILSON, 2002). De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização permite a troca de conhecimentos tácitos entre as pessoas. No entanto, o baixo nível de formalidade, nesse caso, pode resultar na perda de conhecimento. Sem valorização e registro para ser incorporado, o conhecimento pode ser perdido ou descartado. Diferente dos outros grupos que estruturam a informação em momentos formais e utilizam a tecnologia para registrar o conhecimento. Esses registros relacionados aos procedimentos constroem uma nova base cognitiva para desenvolvimento de ações futuras.

Segundo Sole e Wilson (2002), a observação ou modelagem também são formas de compartilhamento de conhecimentos que, por meio de sinais não verbais, são capazes de transmitir altos níveis de conhecimento tácito, tais como a observação do comportamento, postura

e orientações verbais para terceiros. Dessa forma, supomos que a falta de estruturação do Grupo A seja, em parte, amenizada com a participação dos gestores na rotina de operação do negócio.

Em relação ao uso das TICs, como suporte para promover as interações, o Grupo C apresenta-se em destaque em relação aos demais. Trata-se de um grupo de empresas jovens com equipes também jovens. Assim, percebemos que a incorporação da tecnologia é uma tendência das novas gerações e dos novos negócios. A inteligência, nesse caso, está no uso de canais dominados pela empresa, e é claro que por sua equipe. De acordo com Linde (2001), o esforço exigido dos receptores para ter acesso às informações e ao conhecimento deve ser mínimo, por isso a melhor opção é escolher canais de acesso e interação que eles já dominam.

No Quadro 21, são apresentados, sob forma de resumo, os elementos do fluxo de informação que caracterizam a implementação da narrativa no compartilhamento de conhecimento nos grupos investigados nesta pesquisa.

Quadro 21 - Resumo dos elementos do fluxo que implementam a narrativa: MPes

FASE - IMPLEMENTAÇÃO			
	Grupo_A	Grupo_B	Grupo_C
Formas de Interação	(1) Durante o expediente (2) Diacrônica/ Síncronica (3) Individual/ Grupo	(1) Durante o expediente (2) Individual/ Grupo (3) Diacrônica (4) Síncronica (treinamentos) (5) Planejada e estruturadas	(1) Durante o expediente (2) Em local exclusivo (3) Diacrônica (4) Planejada e estruturadas (5) Grupo
Mecanismos de Suporte	(1) Recorre à exemplos, fatos, histórias, metáforas (2) Mostra como fazer trabalhando junto	(1) Recorre à exemplos, fatos, histórias, metáforas (2) Recorre à regras e procedimentos escritos, livros (3) Cria novas regras e procedimentos escritos	(1) Mostra como fazer trabalhando junto (2) Recorre à exemplos, fatos, histórias, metáforas
Check-list Repositórios	Software, Repositório compartilhado online - com livre acesso Fichas de atendimento (temporário)	Software, Business Intelligence Compartilhamento com níveis de acesso E-mail, chat Skype	Software, Check-list (temporário) Sem repositório em comum Compartilhamento via ambiente virtual, e-mail, Skype, WhatsApp

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Assim, em relação à relevância do compartilhamento, verificamos que os membros do Grupo B conseguem visualizar melhor seu negócio e trabalhar os conhecimentos com a prática imediata para atender a necessidade do receptor e da organização, diferente dos demais grupos que apresentam menos coerência nesse sentido.

4.5 APOIO E INCORPORAÇÃO DO CONHECIMENTO (FASES 3 E 4)

Durante a interação entre o emissor e receptor, dependendo do grau de entrosamento, é possível perceber indícios, seja de expressões faciais ou mesmo ditos em palavras, em relação à aceitação do novo conhecimento pelo receptor. Dependendo da situação é possível que o emissor atinja seu objetivo com a narrativa calibrando a mensagem com o uso dos mecanismos e argumentos, conforme o nível de entendimento e compreensão do receptor. Contudo, mesmo assim, para que os novos conhecimentos sejam incorporados em práticas futuras, seja para o mesmo receptor ou para outros membros na organização, a prática da atividade precisa ser assistida para que, de fato, o resultado aconteça como previsto, ou melhor. Nesse sentido, nesta seção são apresentados relatos sobre a percepção de assimilação e práticas de controle realizadas pelas MPEs.

4.5.1 Grupo A

A seguir, os resultados sobre questionamentos realizados nesta pesquisa em relação à percepção de assimilação da informação, para cada entrevistado do Grupo A.

E_01: Percebe que o receptor assimilou o novo conhecimento principalmente por meio da observação. Observa as expressões durante a interação e posteriormente avalia as atitudes, acompanhando a coerência do ato com o conhecimento que foi disseminado.

E_07: Indica que não existe uma maneira de medir formalmente, mas acompanha diariamente o desempenho do profissional (receptor), pergunta se compreendeu e se resolveu, ou seja, interage provocando um *feedback*. Esse processo, em suas palavras, acontece da seguinte forma:

A compreensão não é muito difícil, a mudança é uma coisa difícil. Porque para nós mesmos a mudança sempre tem muita resistência, porque existe um conforto do modo como você já age, então, mudar sempre requer um esforço [...] mas a compreensão existe, então, já aconteceu numa outra situação de eles dizerem o Senhor [nome do proprietário] já falou isso. (E_07).

Assim, é como se E_07 plantasse sementes sobre novos conhecimentos que irão brotar quando surgir a oportunidade de uma aplicação. E se na ocasião não souberem o que fazer, no futuro saberão, provavelmente.

E_09: Percebe que o receptor assimilou o novo conhecimento principalmente por meio da observação e no relato dos outros profissionais. Assim, explica:

Eu observo e também pergunto para os outros funcionários. Como que foi depois que a gente conversou. (E_09).

Em relação às práticas de controle, os resultados sobre questionamento feito com a pesquisa para cada entrevistado do Grupo A, mostram que:

E_01: As práticas de controle mencionadas por E_01 são observações e anotações nas fichas dos clientes (pós-venda, ficha de serviços e cadastro com histórico). E_01 também utiliza as informações obtidas no pós-venda com os clientes para acompanhar o desempenho e propostas. E_01 descreve que está sempre em contato com as pessoas as quais gerencia, então, todos se conhecem bem e fica fácil acompanhar a evolução e oferecer assessoria quando necessário. O processo é explicado da seguinte forma:

Eu acompanho muito olhando as fichas, vejo como estão preenchidas, se têm os dados [...] corretamente, pô faltou [dados do veículo], pô não estão assimilando isso aqui, o relato do cliente não foi bem tratado. Por que aconteceu isso aí? Qual etapa não foi bem feita? Então já houve problema nos procedimentos! (E_01).

E_07: As práticas de controle mencionadas por E_07 são observações de comportamento e acompanhamento das ordens de serviço e dos históricos dos atendimentos consultados no *software* da empresa, conforme relatou:

A ordem de serviço é uma das ferramentas que eu criei para poder acompanhar, digamos assim, onde que a gente pode melhorar, o que está acontecendo em cada processo, porque a

aprovação do orçamento está tão demorada, porque o fornecedor está demorando, se nós temos problema com a entrega [...]. (E_07).

As ordens de serviço servem de base para as interações e seus resultados funcionam como indicadores.

E_09: Não existem práticas formais de controle, o que se pode observar é que E_09 realiza um controle intuitivo, observando o dia a dia. Estão se adaptando com um novo sistema de gerenciamento (*software*) e a partir de um conjunto de regras particulares ele analisa de forma intuitiva para saber se a situação está progredindo ou não.

4.5.2 Grupo B

Por meio da interação face a face é mais fácil perceber se o receptor entendeu a mensagem. Nesse sentido, as MPEs do Grupo B utilizam a observação das expressões do receptor durante a interação, assim como realizam questionamentos sobre o entendimento e posteriormente acompanham os resultados. Para E_02 existe uma centralização das atividades, então o fluxo delas sempre retorna, sendo possível acompanhar o resultado. Todavia, para E_05 e E_06 existe a sistematização com apoio da tecnologia e de técnicas de gestão. Isto quer dizer que, principalmente para E_06, sempre existe um propósito para o compartilhamento, o qual sempre é bem claro e ainda registrado, possibilitando o controle.

Em relação ao controle realizado pelas MPEs do Grupo B, acontece por meio do acompanhamento de indicadores de resultados. O acompanhamento faz parte da rotina administrativa dos gestores, com exceção de E_02. Porque, diferente de E_05 e E_06, a E_02 é uma empresa muito nova e não tem bem estruturada a forma de gerenciar seus recursos. Assim, E_02 realiza o controle centralizando atividades, o que torna mais fácil a observação durante a rotina e realização de novas interações quando necessário.

4.5.3 Grupo C

De acordo com os questionamentos realizados nesta pesquisa em relação à percepção de assimilação pelas gestoras-proprietárias, os resultados mostram:

E_03: Percebe que o receptor assimilou o novo conhecimento quando ela muda de atitude. Assim, não existe procedimento formal, a partir da observação interage com o receptor várias vezes até que a mudança aconteça. Esse processo acontece segundo ela, da seguinte forma:

Observo quando ele muda a atitude. Eu observo diariamente: olha lá o carro do [fulano] como está sujo. Eu pego um monte no pé dele sobre isso. (E_03).

E_04: Percebe que o receptor (quase sempre, o coordenador) entendeu os novos conhecimentos durante as próprias reuniões, porque elas acontecem de forma interativa e com o propósito de deixar tudo explanado para que a produção atinja seus objetivos. Quem realiza o controle da produção é o coordenador.

E_08: Percebe que o receptor assimilou o novo conhecimento, primeiramente perguntando, de forma clara, e observando posteriormente seu desempenho na atividade (prática). Nesse aspecto relata que:

Então eu tenho procurado falar com a pessoa e perguntar se ela entendeu, o que entendeu pra receber um *feedback*. Eu entendi que você quer que eu faça um relatório semanal sobre tal coisa, certo você entendeu. Então é nesse sentido que nós temos procurado fazer. (E_08).

Em relação às práticas de controle, os resultados sobre questionamento feito com a pesquisa para cada entrevistado do Grupo C, revelam que:

E_03: As práticas de controle mencionadas por E_03 são, portanto, observações e acompanhamentos diários. Mensalmente acompanha, por meio do *software* da empresa, as informações relativas ao desempenho do negócio. Assim sendo, caso o resultado apresentado seja pouco satisfatório em relação à situação desejada (identificação de *gap*), essas informações retroalimentam uma nova interação e podem ser utilizadas como fonte de argumentos.

E_04: De acordo com E_04, os conhecimentos trocados fluem em torno dos serviços que estão sendo desenvolvidos (serviços contratados) e assim o acompanhamento e controle é realizado. A

principal ferramenta é o *checklist* que registra toda a evolução do trabalho, conforme ilustra a fala a seguir:

Acompanho na medida em que as atividades evoluem. Para encerrar o projeto (serviço desenvolvido) tem que passar pelo *checklist* e a cada coisa que surge é incluído no projeto e o *checklist* se atualiza. Assim, tudo o que precisa ser realizado é formalizado para acompanhamento e realização. (E_04).

Assim, não existe forma de controle individual o controle é no processo e no trabalho que está sendo desenvolvido.

E_08: As práticas de controle mencionadas por E_08 são durante as reuniões quando todo o trabalho desenvolvido e outros temas pertinentes são avaliados e discutidos. Da mesma forma, o desempenho da equipe.

Nós trabalhamos muito com a autoavaliação em reunião. E acompanhando os resultados. Num trabalho de treinamento com o cliente, depois de realizado, nós fizemos uma reunião e avaliamos aquele projeto e realizamos isso para qualquer produção que fizemos. Avaliamos a qualidade do material, a satisfação do cliente, tudo! (E_08).

E_08 indica que existe um nível de discussão crítica elevado devido à multidisciplinaridade de sua equipe e isso ajuda na melhoria das atividades e oferece abertura para novos ensinamentos. Todas as reuniões são registradas com a transcrição das decisões tomadas numa ata. E, dessa forma, oferece subsídios para que seja incorporado como parte do *checklist*, num próximo trabalho.

O *e-mail* é outra ferramenta muito utilizada por E_08 para registrar o incremento das trocas de conhecimentos sobre os serviços.

É feito por *e-mail* para ficar registrado meu pedido, a ação cumprida e minha observação naquela ação. Eu tenho observado que o *e-mail* é um documento que tem me dado um respaldo

depois para cobrar. A palavra é boa para você ficar conversando, mas ela fica no você falou, eu não lembro... o *e-mail* tem me dado esta certeza. (E_08).

4.5.4 Considerações sobre o apoio da narrativa na incorporação do novo conhecimento nas MPEs

A fase de apoio à incorporação do novo conhecimento supõe a necessidade e a existência de oportunidades para esclarecer e retificar conhecimentos repassados que ainda mereçam atenção, para evitar que passem a ser usados de forma ineficiente, inadequada ou evitar que fiquem no esquecimento e não se repliquem as práticas a fim de que sejam incorporados à rotina. Em várias pesquisas sobre compartilhamento de conhecimento em MPEs, os autores travam uma discussão sobre práticas para reduzir os elementos tácitos do conhecimento e indicam a adoção de rotinas, práticas repetidas, para facilitar a incorporação (THORPE *et al.*, 2005).

Nesse sentido, consideramos que a percepção de assimilação acontece, nas MPEs, durante a interação por meio de perguntas explícitas sobre o entendimento e como fruto de observação das expressões faciais do receptor.

Em relação ao controle, essa fase retroalimenta a fase de iniciação e monitoração do ambiente para reiniciar o fluxo caso os resultados não sejam os esperados ou oferecer estímulos para iniciar um novo fluxo. Dessa forma, as práticas de controle do compartilhamento para o Grupo B são relacionadas à gestão do negócio, enquanto que nos demais grupos o controle é mais focado no fluxo de atividade. Em outras palavras, o Grupo B acompanha os resultados dos indicadores enquanto que o Grupo A e Grupo C observam a mudança de comportamento, estimulam *feedbacks* da equipe em relação ao que se propôs e acompanham a qualidade do trabalho entregue. O Grupo A possui, nessa etapa, algumas ferramentas e procedimentos formais de controle relacionado à produção do serviço (Fichas de atendimento e Pós-venda), assim como o Grupo B.

Em relação à relevância dessa etapa, relacionada ao esforço para remover obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado, constatamos que muitos conhecimentos não estão disponíveis com livre acesso para oferecer autonomia ao receptor quando esse necessita e, com isso, precisam de mais esforços para localizar as fontes (geralmente os gestores-proprietários). Os conhecimentos relacionados à produção

dos serviços em andamento têm suporte de *software*, *checklist*, ou *e-mail*, ferramentas utilizadas por todas as MPEs pesquisadas. É evidente que existe uma preocupação em estruturar os fluxos que envolvem o atendimento aos clientes, tais como o fluxo de informações relacionadas à produção do serviço; todavia, em relação às experiências que surgem durante a prática da produção dos serviços nos perguntamos: Como as MPEs estimulam a socialização e o auxílio à criação de significados? O Grupo C realiza, formalmente, reuniões em grupo para avaliar os trabalhos realizados e estabelecer novos padrões de ação. O Grupo B apresentou um fluxo unidirecional indicando o controle por meio de indicadores e, conforme os resultados, realiza ou não novas intervenções. O Grupo A interage, informalmente, na rotina para, por meio de conversas, tentar extrair o significado de situações às quais foram submetidos e que, em algumas vezes, devido ao caos do momento, alguns elementos importantes do conhecimento podem ter se perdido.

Assim sendo, consideramos que ferramentas existem e são utilizadas pelos grupos para auxiliar no desenvolvimento e a diferença está na formalidade como é aplicada para valorizar fluxos de conhecimentos importantes e sustentar a melhoria de forma continuada.

4.6 BARREIRAS NO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO (FASES 1, 2, 3, 4)

Nesta seção, relatamos os resultados referentes à investigação sobre as dificuldades encontradas pelas MPEs.

4.6.1 Grupo A

Quanto às evidências do Grupo A, elas são relatadas para cada gestor-proprietário participante:

E_01: As principais dificuldades acontecem, **às vezes**, durante a rotina. São elas: a falta de tempo para interagir e conversar; a falta de pontos de vista em comum, ou seja, formas de pensar muito diferentes; a dificuldade em prender a atenção das pessoas; a dificuldade do receptor em compreender o novo conhecimento; e, treinamentos insuficientes. E_01 destaca que para ensinar e explicar como fazer não há dificuldades, mas acompanhar a pessoa até que adquira a habilidade no fazer é mais complicado, principalmente quando existe muita atividade a se realizar com os

clientes. Nesse sentido, a dificuldade de prender a atenção das pessoas está relacionada ao fato de não conseguir, às vezes, o comprometimento do receptor em desenvolver habilidades com o uso do novo conhecimento.

E_07: Entre as várias barreiras citadas na entrevista (ver Gráfico 22), apenas uma foi detectada por E_07; que, **quase sempre**, dificulta o compartilhamento de conhecimento: a resistência do receptor em aceitar o novo conhecimento ou a pouca receptividade para aprender. Em suas palavras:

Resistência a mudança: isso é real, fazer as pessoas mudarem é complicado. Fazê-las entender é uma coisa, mas fazê-las mudar... resistência à mudança, isso é o que mais atrapalha. Eu sei, tem coisa que não dá pra falar agora, estrategicamente eu espero o momento certo, paciência não me falta. (E_07).

E_07 realizou uma reflexão em voz alta após ter dito as palavras acima e detectou que a maior dificuldade em compartilhar conhecimento está relacionada ao problema de resistência, mas que, de fato, isso se dá pela falta de percepção de valor do receptor. Situação ilustrada, a seguir, com suas palavras:

Durante muitos anos eu fiquei matutando aquela frase: 'conselho se fosse bom ninguém dava, vendia!' Pouquíssima gente entende o que isso significa, mas é uma frase muito bem elaborada e com uma sabedoria muito grande. É que conselho dado tem muito pouco valor, ou seja, você não me pediu conselho nenhum e agora ou vou chegar e te dar um conselho. Agora quando você vem me pedir um conselho você vem pré-disposto a ouvir, a absorver alguma coisa. Porque você chegou a alguém que você acredita que possa te dizer alguma coisa útil. Essa é a diferença entre o conselho comprado (que você pede) e o conselho dado. Pode ser o melhor conselho do mundo, mas não tem valor. (E_07).

Assim, encerra indicando que não existe oportunidade melhor para se compartilhar o conhecimento do que aquela em que o próprio receptor sente a necessidade de buscá-lo.

E_09: A falta de pontos de vista em comum, ou seja, as formas de pensar muito diferentes entre emissor e receptor, **às vezes**, dificulta a qualidade da troca de conhecimento e algumas ações ficam prejudicadas porque não houve interpretação com o mesmo valor. Assim, pondera esse gestor:

Eu acho que a grande dificuldade é da visão que cada pessoa tem da vida. A minha dificuldade de gerir pessoas é isso, cada um tem objetivos diferentes e cada um acaba passando isso pra dentro da empresa, às vezes. (E_09).

No Gráfico 22, são apresentadas as barreiras que dificultam o compartilhamento de conhecimento nas MPEs do Grupo A, investigadas na pesquisa de acordo com o grau de intensidade.

Gráfico 22 - Dificuldades para compartilhar conhecimento: Grupo A



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Portanto, para esse grupo, a maior dificuldade está relacionada ao treinamento, fase de suporte ao compartilhamento que tem por objetivo auxiliar no aperfeiçoamento prático da atividade, como novas instruções. Esse fato acontece, sobretudo, pela falta de tempo para interagir. A percepção de valor, levantada por E_07, pode estar relacionada à prática do conhecimento, tendo em vista que aqueles transmitidos por esse grupo são, em parte, para uso imediato. Pode ser que aconteçam evocações sobre o que deve ser feito, propostas de mudança para a equipe, sem subsídios concretos para isso, fazendo com que os receptores necessitem de muito esforço para agir e aplicar o conhecimento.

4.6.2 Grupo B

A dificuldade mais citada pelas MPEs do Grupo B diz respeito ao treinamento insuficiente que atravanca o compartilhamento de conhecimento. Essa dificuldade está ligada à fase de apoio e incorporação do conhecimento. Talvez, nesse sentido, seja necessário considerar um período de treinamento de acordo com a complexidade do conhecimento e acompanhar com novas interações de ajustes. E, principalmente, ao compartilhar conhecimento, criar oportunidades para o exercitamento prático (utilizando simulações ou, de fato, realizando atividades com acompanhamento), pois o receptor precisa identificar o conhecimento como válido e útil (TONET; PAZ, 2006). O Grupo B não utiliza a simulação como técnica para compartilhar conhecimentos, esse fato talvez impacte na necessidade de treinamento. A falta de tempo para interagir, também foi mencionada como uma barreira e pode estar relacionada ao estabelecimento de prioridades de acordo com o impacto do conhecimento compartilhado no desenvolvimento das atividades da organização. A partir disso, é mais indicado sistematizar o compartilhamento e as construções narrativas com os conhecimentos que, efetivamente, agregam valor e sustentam melhores práticas.

E_05 gerencia uma equipe maior e apresenta mais dificuldades para estabelecer pontos de vista em comum e fazer com que o receptor aceite facilmente o conhecimento e, somado a isso, estabelece uma interação, preferencialmente, em grupo; portanto, mais impessoal.

No Gráfico 23, são apresentadas as barreiras que dificultam o compartilhamento de conhecimento das MPEs do Grupo B, investigadas nesta pesquisa de acordo com o grau de intensidade.

Gráfico 23 - Dificuldades para compartilhar conhecimento: Grupo B



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

4.6.3 Grupo C

As evidências, para o Grupo C, relatadas para cada gestor-proprietário participante são:

E_03: A principal dificuldade que acontece, **às vezes**, em sua rotina é a falta de pontos de vista em comum e a resistência do receptor em aceitar o novo conhecimento. Talvez, analisando a forma como E_03 interpreta a assimilação do conhecimento, podemos dizer que a maior dificuldade esteja relacionada em se conseguir, de fato, que a mudança de comportamento aconteça. Assim, percebemos que a mensagem narrada pode não conter elementos suficientes para que o receptor perceba o valor deles e se comprometa com a mudança.

E_04: As principais dificuldades no compartilhamento de conhecimento, relacionadas por E_04, são a falta de tempo para pensar em um discurso ou em uma história, falta de tempo para conversar e interagir com as pessoas na empresa e a rotatividade

da equipe. Provavelmente, tais dificuldades existam devido à sua intensa atuação na área comercial, exigindo que fique mais tempo trabalhando externamente à empresa.

E_08: As principais dificuldades acontecem, **às vezes**, e estão relacionadas à falta de pontos de vista em comum, ou seja, diferentes formas de pensar entre emissor e receptor; dificuldade em prender a atenção da(s) pessoa(s); resistência do receptor em aceitar o novo conhecimento, oferecendo pouca abertura para aprender; treinamento insuficiente; e movimentação de pessoas, desligamentos e contratações.

Após ter respondido aos questionamentos, E_07 lembrou de uma situação que lhe fez refletir e chegar a conclusão que, acima de tudo, o mais complicado é a percepção de valor pelo receptor. Tal dificuldade pode impactar na resistência em aceitar o novo conhecimento, em pensar diferente, em treinamentos insuficientes, e outras problemáticas, ao mesmo tempo que podem ser resultantes da falta de clareza nos propósitos do compartilhamento. Completou ele:

Vou dar um exemplo: eu ofereci para meu grupo uma aula de técnica vocal para o canto e em determinada hora todo mundo parava e fazia essa técnica. Por quê? Qual era o meu objetivo? Aproximar com o objetivo em comum porque um deles era cantor e o outro tinha uma dificuldade muito grande de comunicação, de falar de articular, ele utilizava aparelho e tinha um problema sério ao telefone para se expressar. Eu pensei, eu vou falar para ele? Não! Então eu contrato uma técnica, eu gosto disso, [...] Mas não era interesse dele, então no primeiro dia ele arrumou uma desculpa para não participar, no segundo ele foi e depois não foi mais. E daí ficava ruim eu organizar isto aqui e ele ficar na outra sala trabalhando, ficou assim uns dois ou três meses e a minha técnica de integração e de, digamos assim, uma correção, porque eu queria que ele melhorasse, falasse mais, se olhasse mais, porque ao cantar você se revela. Então, foi isso, o interesse era meu e não dele. Será que a mensagem não foi adequada?! (E_08).

No Gráfico 24, são apresentadas as barreiras que dificultam o compartilhamento de conhecimento das MPEs do Grupo C, investigadas na pesquisa de acordo com o grau de intensidade.

Gráfico 24 - Dificuldades para compartilhar conhecimento: Grupo C



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Portanto, as principais dificuldades relacionadas pelas MPEs estão relacionadas ao tempo para interação, falta de pontos de vista em comum, resistência, percepção de valor e treinamento insuficiente. Tais fatores prejudicam o compartilhamento de conhecimento. Valendo-nos das palavras de Davenport e Prusak (1998, p. 123), que defendem que "[...] se o conhecimento não for absorvido (utilizado), ele não terá sido transferido". Segundo os autores, o objetivo da transferência do conhecimento é o de melhorar a capacidade de a organização fazer as coisas (agir) e, dessa maneira, aumentar seu valor. O compartilhamento de conhecimento é um processo cíclico que, se na última fase de incorporação não se conseguiu a aplicação dele, temos subsídios para reiniciar o fluxo. Nesse sentido, se existem conhecimentos essenciais para a organização, ou seja, conhecimentos que impactem diretamente

na qualidade da prestação de serviço ou na capacidade de desenvolvimento do negócio, é importante que exista um método de sistematizar seu compartilhamento na organização. Do mesmo modo como acontece, claramente, no Grupo B que, por meio dos treinamentos formais, estabelece essa sistemática para garantir que aquilo que se sabe seja igual aquilo que se faz.

4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE A NARRATIVA NO FLUXO DE INFORMAÇÃO NAS MPES

Iniciamos nossa reflexão, nesta seção, reafirmando que narrativa é uma sequência de eventos, estados mentais, acontecimentos envolvendo seres humanos como personagens (MISOCZKY; IMASATO, 2005), transmitida oralmente nas organizações, num fluxo vertical de cima para baixo (do gestor-proprietário para sua equipe). Assim, a narrativa é a mensagem do fluxo, contendo informações articuladas para se atingir determinados propósitos, os quais precisam estar bem claros para que se tenha evidências sobre os resultados obtidos. Nesse sentido, encontramos dificuldades em perceber esses propósitos na estrutura organizacional das MPes. Desse modo, o que pode acontecer são níveis diferentes de conhecimento transmitidos com a mensagem, dependendo de como elas são construídas (fontes de argumentos e destaque da trama), da clareza do propósito para ambos, emissor e receptor, da forma como acontece a interação ou como estão fazendo uso de outros recursos para dar suporte a mensagem (conhecimentos codificados, observação ou modelagem, simulação e *storytelling*).

O Grupo A equilibra uma comunicação mais humanizada, combinando experiências com embasamento advindo de conhecimento codificado, no entanto, não conseguem visualizar claramente o propósito do compartilhamento alinhado ao desenvolvimento do negócio, mas, sim, ao resultado prático relacionado à atividade em desenvolvimento.

No Grupo B existe, claramente, um processo integrado à rotina e, em geral, sustentado por ações formais distribuídas ao longo do processo; então, os resultados para o desenvolvimento do negócio são claros. Assim, os fluxos têm por objetivo desenvolver as competências estratégicas necessárias para a empresa operar com excelência.

O Grupo C é um grupo jovem e sua estrutura de comunicação tende a ser mais participativa, moldada às novas realidades das redes sociais. Isto é, oferecem mais vozes aos membros da equipe que, em grande parte, é composta por profissionais com especialidades diferentes

e, portanto, complementares. Existe uma formalidade no Grupo C tangível nas reuniões periódicas estabelecidas para compartilhar conhecimentos relacionados aos serviços a serem entregues aos clientes. Dessa forma, a aplicação imediata do conhecimento compartilhado consiste em atender a função essencial das empresas e, assim, estão estruturados os fluxos com foco no gerenciamento e desenvolvimento dos serviços.

Em relação à interação com a equipe, o Grupo A destaca-se com maior representatividade de interações na rotina dentro do ambiente organizacional. Isso implica maior informalidade, também presente nesse grupo. Observamos que essa situação pode ser problemática para o compartilhamento de conhecimento, à medida que tais interações se estabeleçam cada vez mais naturalmente na rotina para suprir a baixa capacidade cognitiva da equipe, apontada como fator crítico por alguns gestores. Tivemos esse fato evidenciado também na percepção de outros gestores no pré-teste e, a partir disso, podemos considerar que, de acordo com Boisot e Li (2006), a capacidade cognitiva dos receptores impacta nos processos de codificação e abstração relacionados à criação e disseminação de conhecimento. Nesse caso, vemos que o fluxo de informação e as construções narrativas se mantêm para gerar ações imediatas e isoladas, de modo a atender a demanda com respostas e indicações de melhores caminhos, com pouco foco em estabelecer uma estrutura para sustentar ações em longo prazo.

Assim, sem o estímulo direcionado da gestão na criação e no compartilhamento de conhecimento em nível organizacional, os fluxos tornam-se simples condutores de dados e informações para, de forma impositiva ou indicativa (fluxos de cima para baixo), promover ações. Tal ocorrência não é apropriada ao pressuposto desta pesquisa que visualiza os fluxos no compartilhamento de conhecimento na organização como condutores das narrativas que geram ações sustentáveis para incrementar os negócios.

Nessa linha de raciocínio, Davenport e Prusak (1998) relatam sobre a viscosidade do conhecimento, pronunciando que quanto mais articulada, com mais elementos que liguem fatos, exemplos e análises, mais a narrativa dissemina conhecimento que se torna detalhado e permanente na memória do receptor para sustentar suas práticas futuras.

Assim, a informalidade presente no Grupo A pode reduzir o valor do conhecimento e refletir na construção de um conhecimento menos complexo e viscoso para ser disseminado na organização, restringindo-se em nível individual, isto é, para uso isolado de alguns indivíduos na empresa. No Grupo C, as interações são formalizadas com a principal

intenção de desenvolvimento dos serviços a serem entregues, ou seja, de acordo com a demanda de serviços. Desse modo, notamos que o conhecimento é produzido para contextos específicos e apenas se integram à base de conhecimento da organização quando são codificados como itens de *checklist* e processos. Com isso, é possível que se garanta uma evolução, à medida que é disseminado como procedimento padrão. O Grupo B garante a disseminação dos seus processos a partir do estabelecimento de treinamentos formais. No entanto, oferecem menor nível de interação e criação de novos conhecimentos para a organização. Entendemos que a forma como a interação é constituída implica seriamente no comprometimento do receptor em aceitar e compreender o novo conhecimento, uma vez que reduz as barreiras relacionadas à problemática do “não foi inventado aqui” (KLUGE, 2001 *apud* MITCHELL, 2005); na qual as pessoas tendem a não valorizar o que não arquitetaram. Finalizamos nossas considerações com apresentação da percepção dos gestores entrevistados em relação ao compartilhamento de conhecimento e nossa compreensão em relação a aspectos críticos identificados, embora não programados, por esta pesquisa.

Portanto, em relação ao compartilhamento de conhecimento, os gestores percebem que existe uma dificuldade em promover a mudança e, da mesma forma, a percepção de valor do receptor pelo novo conhecimento. A dificuldade em se adotar novas práticas, então, é levantada nesta pesquisa como uma barreira ao compartilhamento de conhecimento na percepção dos gestores. No entanto, a nosso ver, podemos caracterizá-la como um problema de abordagem da própria gestão em construir a narrativa e atingir o receptor ou de estruturação do fluxo de informação no sentido de oferecer o apoio necessário a incorporação.

Os aspectos críticos percebidos em relação às práticas de algumas empresas entrevistadas são: (1) a simplificação da atividade e pouca visão em relação à agregação de valor por meio do conhecimento para poder desenvolver o negócio. Entendemos que é um aspecto que, de certa forma, bloqueia o compartilhamento de conhecimento a partir da falta de visão em relação a novas opções de atuação para buscar conhecimentos; (2) o excesso de formalidade e comunicação sincrônica, no sentido de valorizar apenas o que é formalizado. Davenport e Prusak (1998, p. 108) mencionam que “a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa”. Para essa prática, o equilíbrio pode ser alcançado estimulando a espontaneidade da equipe; e (3) ao desequilíbrio do uso de informações

de convívio e de atividade nas narrativas, com destaque para as informações de atividades serem transmitidas de forma objetiva, podem tocar menos no emocional das pessoas e na capacidade delas agirem com entusiasmo. Dessa forma, combinar o uso das duas informações (convívio e atividade) para oferecer um significado ampliado acerca do "o que fazer?", com a adição de respostas para "por que fazer?" e "como fazer?", contextualizar com informações de convívio de tal forma que o indivíduo consiga se ambientar na perspectiva do novo conhecimento ou ideia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Nesta seção, são expostas as considerações sobre a pesquisa, moderadas pelos objetivos. No fim, oferecemos, na seção Recomendações, indicações para o desenvolvimento de novas pesquisas na área.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais desta pesquisa são conduzidas de acordo com os objetivos propostos, de modo que se consiga responder ao problema de pesquisa: **Como acontece a narrativa no fluxo de informação para compartilhar conhecimento? De que maneira ela sustenta a melhoria de processos e práticas de serviços em micro e pequenas empresas (MPE)?**

A pesquisa partiu do pressuposto que o conhecimento resultante dos fluxos de informações sustenta o desenvolvimento de melhores práticas e processos de serviços, incrementando os resultados e a competitividades das organizações a partir da ação racionalizada ou dirigida pela gestão. Nesse contexto, consideramos as narrativas como mensagens estruturadas para suportar conhecimentos e os fluxos de informação como canal de suporte para disseminá-las.

A pesquisa estudou a narrativa nas MPEs dos Núcleos Setoriais e Câmaras da ACIF e teve como método de análise o modelo teórico desenvolvido com base no levantamento feito no referencial sobre fluxos de informação no contexto do compartilhamento de conhecimento em organizações (TONET; PAZ, 2006).

Assim, a construção da narrativa manifesta-se, em geral, de forma intuitiva, confirmando as evidências de Brusamolín e Moresi (2008). Com isso, em relação aos objetivos específicos que corresponderam ao passo a passo para o alcance do objetivo geral, o qual responde a questão de pesquisa com as seguintes considerações:

- em relação ao estímulo para dar início a narrativa e promover a interação, esse acontece no sentido de disseminar conhecimentos que estão restritos a algumas pessoas na organização, com exceção do Grupo A, o qual apresentou uma tendência em desenvolver narrativas para interagir quando o desempenho da equipe é insuficiente;

- no que se refere aos propósitos das narrativas são, de modo geral, para compartilhar um novo conhecimento, treinar a equipe e motivá-la para agir;
- as fontes utilizadas para construir a argumentação e a trama da narrativa são, principalmente, experienciais particulares e de terceiros, combinando conhecimentos advindos do ambiente externo e interno;
- as interações de implementação da narrativa acontecem, formalmente, nos fluxos relacionados à produção, todavia os fluxos de gestão, em geral, não são formalizados. As interações acontecem tanto entre os gestores e cada profissional individualmente como em grupo, não identificamos preferências; na realidade, são utilizadas de acordo com as oportunidades dos momentos e dependendo dos temas abordados;
- em relação ao uso de mecanismos de suporte na narrativa, os mais utilizados são os exemplos e as histórias e fatos que aconteceram na empresa; as metáforas foram citadas por dois entrevistados que garantiram ser a melhor maneira de transmitir conhecimentos. Todavia, o uso de metáforas e analogias da mesma forma que permitem às pessoas compreenderem algo de maneira intuitiva, por meio de símbolos (NONAKA, 2000), exige maior criatividade e desenvoltura por parte do emissor, o que impacta na amplificação de seu uso;
- em relação à percepção de assimilação e práticas de controle aplicadas pelos gestores para impulsionar a nova prática de serviço, consideramos que as mais utilizadas estão relacionadas aos fluxos de atividades dos serviços a serem entregues e se constituem em estímulos a *feedbacks*, conversas e ferramentas e procedimentos formais (fichas de serviços, *checklists*) e, em casos de gestão mais estruturada, acompanhamento do negócio por meio de indicadores de desempenho; e
- em relação às dificuldades no processo de compartilhamento de conhecimento por meio da implementação narrativa, os gestores revelaram que promover a mudança e instigar a percepção de valor do receptor pelo novo conhecimento é a maior dificuldade. De maneira essencial, a adoção de novas práticas é levantada pelos gestores como uma questão real que

impede o compartilhamento de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). No entanto, a nosso ver, trata-se de um problema relacionado tanto à abordagem da própria gestão na construção da narrativa para atingir o receptor e os resultados como de estruturação do fluxo de informação no sentido de oferecer o apoio necessário à incorporação e prática do novo conhecimento.

Diante da investigação realizada, podemos, então, afirmar que as narrativas no fluxo de informação são estruturadas para compartilhar conhecimento e, assim, sustentam a melhoria de práticas relacionadas à produção do serviço, têm como canal o fluxo de informações do próprio processo, todavia, são dependentes dos conhecimentos dos gestores-proprietários e se apresentam fortemente em nível individual. Compreendemos tal situação como um reflexo da própria insuficiência, na maioria dos casos, de estruturação em relação à gestão e aos fluxos de informação na organização.

Esta pesquisa, portanto, cumpriu com sua função: entender como a narrativa no fluxo de informação durante o compartilhamento de conhecimento sustenta o desenvolvimento de processos e melhores práticas de serviços em MPEs. A pesquisa deixa como contribuições uma nova perspectiva para analisar o fluxo de informação com a inserção da narrativa, assim como, o modelo teórico desenvolvido para sustentar seu foco de análise no ambiente das MPEs.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Diante da complexidade do tema, sentimo-nos instigados a desenvolver estratégias de abordagem e estudo a fim de concluirmos o trabalho, de acordo com o cronograma estipulado, por compreendermos que sobre a pesquisa aqui desenvolvida ainda há lacunas a serem investigadas sob diferentes perspectivas.

O fluxo de informação, desse modo, como objeto de estudo da Ciência da Informação, necessita ser revisado com constância, a fim de se incorporar novas práticas relacionadas aos propósitos de criação e disseminação de conhecimentos que atendam às necessidades das pequenas organizações e, sob esses aspectos, recomendamos:

- ⇒ verificar a validade do modelo teórico desenvolvido nesta pesquisa em outras empresas; bem como checar a aplicabilidade do roteiro de entrevistas para tornar-se um questionário;

- ⇒ avaliar os elementos e subelementos do fluxo de informação levantados nesta pesquisa em relação a outras perspectivas: aprendizagem organizacional e teoria da cognição, para compreender melhor os processos de mudança e aprendizagem;
- ⇒ estudar o tema incluindo a perspectiva dos receptores e investigar estratégias práticas de abordagem do emissor para melhorar o processo de compartilhamento de conhecimento por meio do fluxo de informações; e
- ⇒ analisar a narrativa no fluxo de informação com base no estudo de indicadores que avaliem seu impacto no nível de compartilhamento de conhecimento e geração de ações de valor para a organização.

REFERÊNCIAS

ALE EBRAHIM, Nader; AHMED, Shamsuddin; TAHA, Zahari. Virtual R&D teams and SMEs growth: a comparative study between Iranian and Malaysian SMEs. **African Journal of Business Management**, Nigéria, v. 4, n. 11, p. 2368-2379, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stanford-California, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO Aldo de Albuquerque. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 3-8, 1994.

_____. A transferência de informação e as tecnologias intensivas: reposicionamentos. **Informare**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 50-52, 1996.

_____. O rumor do conhecimento. **São Paulo em perspectiva**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 69-77, 1999.

_____. **A informação em seus momentos de passagem**. Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, ago. 2001. Disponível em: <<http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/171/1/BarretoDataGramaZero2001.pdf>>. Acesso em: 1º jun. 2014.

_____. O tempo e o espaço da ciência da informação. **Transinformação**, Campinas, v. 14, n.1, p. 17-24, 2002.

_____. Uma quase história da ciência da informação. **DataGramaZero**. Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, abr. 2008. Disponível em: <http://dgz.org.br/abr08/Art_01.htm>. Acesso em: 15 jun. 2013.

BARTOL, Kathryn M.; SRIVASTAVA, Abhishek. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, [S.I.], v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BOISOT, Max H. **Knowledge Assets: securing competitive advantage in the information economy**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

BOISOT, Max H.; LI, Yan. Organizational versus markets knowledge: from concrete embodiment to abstract representation, **Journal of Bioeconomics**, [S.I.], v. 8, n. 3, p. 219-251, 2006.

BOISOT, M. H.; MACMILLAN, I. C.; HAN, K. S. **Explorations in information space: knowledge, agents, and organization**. New York: Oxford University Press, 2007.

BOJE, David M. **Storytelling organizations**. London: Sage, 2008.

BRUSAMOLIN, Valério. **Emprego de narrativas de histórias na gestão de projetos de tecnologia da informação**. 2006. 143 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação)–Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2006.

_____. **A inserção do discurso narrativo no ciclo informacional e seu impacto na aprendizagem organizacional**. 2011. 312 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)–Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2011.

BRUSAMOLIN, Valério; MORESI, Eduardo. Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 37, n. 1, p. 37-52, 2008.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2007.

CURTY, Renata Gonçalves. **O fluxo da informação tecnológica no projeto de produtos em indústrias de alimentos**. 2005. 249 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENNING, Stephen. **O poder das narrativas nas organizações**: o guia para líderes sobre o uso da técnica de narrativas. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil: Petrobras, 2006.

DRUCKER, Peter. F. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DURST, Susanne; EDVARDSSON, Ingi Runar. Knowledge management in SMEs: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, [S.I.], v. 16, n. 6, p. 879-903, 2012.

ECHEVERRÍA, Rafael. Diálogo e ética nas organizações. **Instituto Ethos Revista Reflexão**, [S.I.], ano 5, n.13, out. 2004.

GARGIULO, Terrence L. **Stories at work**: using stories to improve communication and build relationships. USA: Praeger Publishers, 2006.

GASSMANN, Oliver; KEUPP, Marcus Matthias. The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: a knowledge-based view. **Journal of World Business**, [S.I.], v. 42, n. 3, p. 350-366, 2007.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIBB, Allan. Corporate Restructuring and Entrepreneurship: What can large organizations learn from small?. **Enterprise and Innovation Management Studies**, [S.I.], v. 1, n. 1, p. 19-35, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, C. O.; RAMOS, D. S. F.; SANTOS, M. S. **Gestão do conhecimento e comunicação organizacional**: estudo da aplicação de um modelo de comunicação organizacional para disseminação do conhecimento. 2009. 83 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do

Conhecimento e Inteligência Empresarial)–Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

INOMATA, Danielly Oliveira. **O fluxo da informação tecnológica: uma análise no processo de desenvolvimento de produtos biotecnológicos**. 2012. 282 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

KAYE, David. Sources of information, formal and informal. **Library Management**, [S.I.], v. 16, n. 5, p. 16-19, 1995.

LE COADIC, Yves François. **A Ciência da Informação**. Brasília (DF): Briquet de Lemos, 1996.

LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando C. de. Administração Estratégica da Informação. **Revista de Administração da FEA/USP**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

LINDE, Charlotte. Narrative and social tacit knowledge. **Journal of Knowledge Management**, [S.I.], v. 5, n. 2, p. 160-171, 2001.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case studies applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publications, 1998.

MISOCZKY, Maria Ceci; IMASATO, Takeyoshi. Narrativas e histórias nos estudos organizacionais: um diálogo sobre referências e práticas. **Revista Economia & Gestão**, Minas Gerais, v. 5, n. 11, p. 77-96, 2005.

MITCHELL, Helen. Knowledge sharing–The value of storytelling. **International Journal of Organisational Behaviour**, [S.I.], v. 9, n. 5, p. 632-641, 2005.

NAVARRO, Célia Chaín. **Gestión de Inovación en las organizaciones**. Murcia, Spain: 2000.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. *In*: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 27-80.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PASSOS, Ketry Gorete Farias dos. **O fluxo de informação no processo de desenvolvimento de jogos eletrônicos**. 2012. 223 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Simon and Schuster, 2008.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. B.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

SOLE, Deborah; WILSON, Daniel Gray. Storytelling in organizations: the power and traps of using stories to share knowledge in organizations. **LILA, Harvard, Graduate School of Education**, [S.I.], 2002.

STRAUSS, Anselm L.; CORBIN, Juliet M. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THORPE, Richard; HOLT, Robin; MACPHERSON, Allan; PITTAWAY, Luke. Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, [S.I.], v. 7, n. 4, p. 257-281, 2005.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, [S.I.], v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WANG, Yu-Lin.; WANG, Yau-De.; HORNG, Ruey-Yun. Learning and innovation in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, [S.I.], v. 110, n. 1-2, p. 175-192, 2010.

WANG, Yong.; COSTELLO, Pat. An investigation into innovations in SMEs: evidence from the West Midlands, UK. **Journal of Entrepreneurship**, [S.I.], v. 18, n. 1, p. 65-93, 2009. Disponível em: <<http://joe.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/097135570801800104>>. Acesso em: 15 jul. 2011.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, [S.I.], v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WIJETUNGE, Pradeepa. Organizational storytelling as a method of tacit-knowledge transfer: case study from a Sri Lankan university. **The International Information & Library Review**, [S.I.], v. 44, n. 4, p. 212-223, 2012.

WILLIAMS, Roy. Narratives of knowledge and intelligence... beyond the tacit and explicit. **Journal of Knowledge Management**, [S.I.], v. 10, n. 4, p. 81-99, 2006.

WONG, Kuan Yew; ASPINWALL, Elaine. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SMEs sector. **Journal of Knowledge Management**, [S.I.], v. 9, n. 3, p. 64-82, 2005.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Início entrevista: ____h ____ dia: ____/____

MÓDULO 1 – PERFIL

1.1. Empresa / Cidade: _____

1.2. Nome: _____

1.3. Principais atividades desempenhadas: _____

1.4. E-mail / Telefone: _____

1.5. Núcleo ou Câmara ACIF: _____

1.6. Idade da Empresa:

☐ menos de 5 anos

☐ de 5 a 10 anos

☐ de 11 a 15 anos

☐ de 16 a 20 anos

☐ mais de 20 anos

1.7. Número de funcionários:

☐ menos de 5 funcionários (ME)

☐ de 5 a 9 funcionários (ME)

☐ de 10 a 15 funcionários (PE)

☐ de 16 a 20 funcionários (PE)

☐ de 21 a 49 funcionários (PE)

1.8. Atuação na Gestão:

☐ sozinho

☐ juntamente com outros membros de igual importância – sócios ou não

☐ juntamente com outros membros de maior grau de importância

☐ juntamente com outros membros de menor grau de importância

☐ outro:

1.9. Formação:

☐ 1º Grau

☐ 2º Grau

☐ Curso técnico

☐ Graduação

☐ Especialização

1.10. Tempo de Experiência em Gestão de Empresas:

☐ menos de 5 anos de experiência

☐ de 5 a 10 anos de experiência

☐ de 11 a 15 anos de experiência

- [] mais de 20 anos de experiência
- [] comecei no negócio sem experiência em gestão

1.11. Descrição de Treinamentos/Cursos/Palestras que participou no último ano:

[] _____

[] _____

[] _____

[] _____

[] _____

1.12. Como se organiza a sua rotina? Distribua 100 pontos entre as atividades realizadas interna e externamente à empresa, com interação e sem interação.

Rotina do Emissor	INTERNO	SEM Interação	i.e. internamente trabalhando em procedimentos relacionados ao negócio, planejando, estudando.	_____ %
	_____ % +	COM Interação	i.e. internamente interagindo e trocando ideias e conhecimento com a equipe de profissionais.	_____ %
			i.e. internamente atendendo clientes.	_____ %
	EXTERNO	SEM Interação	i.e. externamente tratando de assuntos relacionados ao negócio.	_____ %
	_____ % (100%)	COM Interação	i.e. externamente interagindo e trocando ideias com a equipe de profissionais.	_____ %
			i.e. externamente atendendo clientes.	_____ %

MÓDULO 2 – COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

2.1. Como foi a última vez que ensinou ou explicou a importância de algo a alguém na empresa? Exemplo. (Resposta Aberta).

- O QUÊ?
- POR QUÊ? Qual finalidade? Existia um problema?
- COMO? O que faz para ser compreendido? Exemplos, fatos, histórias? Pessoalmente face a face individual ou grupo? Mostra na prática ou simula? Comunicação sincrônica ou diacrônica?
- ONDE? Em reunião ou informalmente? Dentro ou fora da empresa? Dentro do expediente ou fora?
- QUEM? Funcionário, gerente, fornecedor, cliente?
- RESULTADO? Foi o esperado?

2.2. Como você mantém um contexto favorável para a troca de conhecimento? Cite algumas práticas que favorecem a troca de conhecimento na empresa. (Resposta Aberta).

2.3. Com que frequência você se motiva a compartilhar conhecimento na empresa? Quando o(s)...

MOTIVAÇÃO:	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
Conhecimento é restrito a poucas pessoas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho é insuficiente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erros são excessivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4. Com que frequência as interações ou intervenções com a equipe são:

PROPÓSITOS:	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
Para transmitir e exemplificar a cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para modificar e controlar comportamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para gerenciar mudanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para estimular a criatividade e inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para melhorar a imagem da empresa ou do empresário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para transferir um novo conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para treinar funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para transmitir visão de futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para estimular a colaboração e o comprometimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para silenciar rumores e boatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para motivar a equipe para agir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.5. Com que frequência, quando você interage com a equipe, as fontes que seleciona para construir suas análises, argumentações e histórias são:

FONTES DE ARGUMENTOS:	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
Livros, revistas ou jornais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Televisão: novelas, filmes, telejornais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sites na Internet, e-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em treinamentos, cursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procura histórias na própria empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discussões de grupos de empresários (i.e ACIF)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiências vividas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventa, cria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.6. Pensando em como você estabelece as condições para interagir e compartilhar conhecimento, com que frequência elas acontecem?

FORMAS DE INTERAÇÃO:	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
Por telefone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por e-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através das redes sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por meio do <i>software</i> da empresa ou repositórios de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por meio de conversas individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por meio de conversas em grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em conversa durante o expediente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em treinamentos específicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em conversa planejada e estruturadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De forma síncrona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De forma diacrônica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em local exclusivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.7. Pensando em como você faz para ser compreendido, persuadir, convencer ou ensinar alguém da sua equipe, com que frequência suporta esse conhecimento?

MECANISMOS DE SUPORTE:	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
Recorrendo a exemplos, fatos, histórias, metáforas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostrando como fazer trabalhando junto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criando novas regras e procedimentos documentados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorrendo a regras e procedimentos escritos, livros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recorrendo a ilustrações, esquemas, vídeos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazendo ilustrações, esquemas, demarcações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simulando uma situação na prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criando exemplos, fatos, histórias, metáforas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.8. Como você percebe que o novo conhecimento foi assimilado pelo profissional? Em que (aspectos, pessoas, artefatos) você se baseia? (Resposta Aberta).

2.9. Quais as práticas de controle implementadas? (Resposta Aberta).

2.10. Pensando nas dificuldades que você encontra para compartilhar conhecimento com a equipe, com que frequência as barreiras são:

BARREIRAS:	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
Falta de tempo para pensar em um discurso ou uma história	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de tempo para conversar/ interagir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de me expressar e me fazer compreender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de proximidade com as pessoas/ setores na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de pontos de vista em comum (emissor e receptor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade em prender a atenção da(s) pessoa(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade do receptor em compreender o novo conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistência do receptor em aceitar o novo conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamento insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Movimentação de pessoas, desligamentos e contratações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caso não tenha dificuldade, por quê? _____

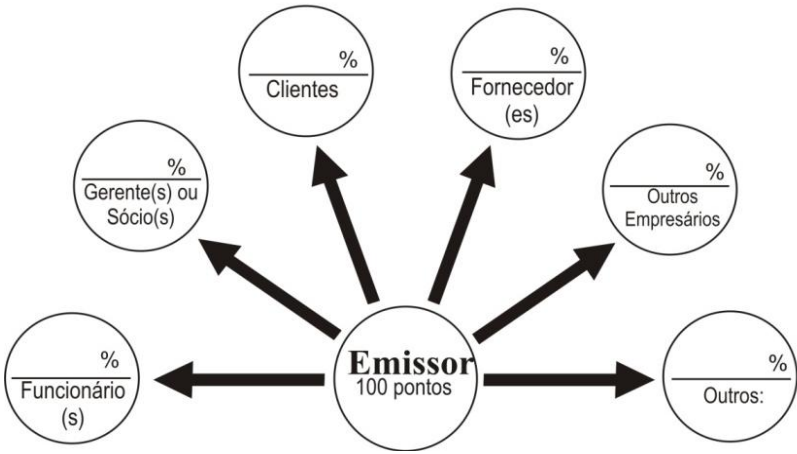
2.11. Checklist:

CHECKLIST:

Formas e locais de armazenamento de informações/ conhecimento

	<div>Possui?</div> <div>SIM NÃO</div>	<div>Utiliza?</div> <div>SIM NÃO</div>	<div>Quem Tem Acesso?</div>	<div>Quem Alimenta os Repositório(s)?</div>
Repositório(s) físico(s) de documento(s) sobre procedimentos e normas	<div><div>•</div><div>•</div></div>	<div><div>•</div><div>•</div></div>		
Repositório(s) virtual(is) de documento(s) Skydrive, Dropbox, My Docs Windows	<div><div>•</div><div>•</div></div>	<div><div>•</div><div>•</div></div>		
E-mail, Skype, WhatsApp, Msn (online)	<div><div>•</div><div>•</div></div>	<div><div>•</div><div>•</div></div>		
Mural interno, Chat (offline)	<div><div>•</div><div>•</div></div>	<div><div>•</div><div>•</div></div>		
Redes sociais (Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, Blog)	<div><div>•</div><div>•</div></div>	<div><div>•</div><div>•</div></div>		
Site	<div><div>•</div><div>•</div></div>	<div><div>•</div><div>•</div></div>		
Local exclusivo para reuniões e treinamentos	<div><div>•</div><div>•</div></div>	<div><div>•</div><div>•</div></div>		
Sistema de gestão da informação (software) com histórico de movimentações	<div><div>•</div><div>•</div></div>	<div><div>•</div><div>•</div></div>		
Outros: _____	<div><div>•</div><div>•</div></div>	<div><div>•</div><div>•</div></div>		

2.12. Quem é sua audiência? Distribua 100 pontos dentre os receptores que você costuma ter como audiência para transmitir seus conhecimentos:



2.13. Como você distribui o conhecimento disseminado por você em relação às classificações: validade, utilidade e tipo de informações? Distribua 100 pontos para cada categoria.

Para uso imediato	
Para uso futuro	
VALIDADE	100%

Para corrigir problemas	
Para melhorar práticas	
UTILIDADE	100%

Para melhorar o convívio	
Para melhorar a atividade	
Para fazer a empresa se diferenciar no mercado	
TIPO DE INFORMAÇÃO	100%

Anotações:

Término entrevista: ____:____ dia:____/____

APÊNDICE B – Carta de Autorização para Realização da Pesquisa Impressa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

À Associação Comercial e Industrial de Florianópolis - ACIF
Ref. Pedido de autorização para a coleta de dados de pesquisa

Quem Somos

Sou, Tatiana Cristina Siqueira dos Santos, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (PGCIN/ UFSC) vinculada sob a matrícula número 2011101011 e juntamente com a orientação do Prof. Dr. Gregorio Varvakis estamos desenvolvendo a dissertação de mestrado intitulada "NARRATIVA NO FLUXO DE INFORMAÇÃO DURANTE O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM MPES."

A Pesquisa

A referida pesquisa objetiva analisar a narrativa no fluxo de informação com fins ao desenvolvimento e sustentação de melhores práticas de serviços em micro e pequenas empresas, visando a proposição de orientações aos serviços de informação.

Cientes da representatividade da ACIF no desenvolvimento e fortalecimento das micro e pequenas empresas, a concessão de realização da pesquisa, mediante a possibilidade de realização de entrevistas junto aos membros dos Núcleos Setoriais e Câmaras [NOME DOS NÚCLEOS E CÂMARAS], configura-se como extremamente importante para que o estudo a que nos propomos seja concluído e alcance seus objetivos.

Atendendo aos requisitos do Código de Ética da pesquisa científica, asseguramos que não serão revelados os nomes dos participantes, uma vez que as respostas não serão identificadas por ocasião da divulgação da pesquisa, e pelo fato das informações coletadas serem analisadas conjuntamente. Informamos também, que nos comprometemos a disponibilizar os resultados obtidos à ACIF.

A Coleta de Dados

A coleta de dados se constitui de entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas associadas à ACIF. A entrevista será guiada por um roteiro composto por perguntas abertas e fechadas, dividido em 2 Módulos que procurarão investigar o perfil do gestor e da organização, e como os gestores compartilham conhecimento, constroem suas narrativas, (se e) quais as dificuldades encontram para transmitir seus conhecimentos à equipe. E, desse modo, instigar o desenvolvimento de melhores práticas e processos de serviços na organização, logo, o incremento nos resultados do negócio.

Reforçamos o apoio da ACIF como de fundamental importância para a realização da pesquisa e antecipadamente agradecemos a colaboração, colocando-nos a disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Tatiana Cristina Siqueira dos Santos
Administradora CRA/SC 12914
Mestranda em Ciência da Informação
(PGCIN/ UFSC)
tatiana@cin.ufsc.br

e

Prof. Dr. Gregorio Varvakis
Engenheiro Mecânico
Orientador da pesquisa
grego@deps.ufsc.br

APÊNDICE C – Termo de Esclarecimento sobre a Pesquisa aos Participantes

Prezado [NOME EMPRESÁRIO],

Conforme combinado com a Consultora Administrativa dos Núcleos Empresariais da ACIF (Aline) você é um dos empresários selecionados para participar da Pesquisa Acadêmica: **“Narrativa no Fluxo de Informação durante o Compartilhamento de Conhecimento em MPEs”**.

O departamento de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (PGCIN/ UFSC), em parceria com a ACIF, está desenvolvendo este estudo sobre a narrativa do conhecimento, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de melhores práticas relacionadas à troca de conhecimentos em micro e pequenas empresas dos Núcleos Setoriais e Câmaras da ACIF.

Sua participação constará de uma entrevista a ser previamente agendada no seu local de trabalho e com duração de aproximadamente 20-30 minutos. Entraremos em contato ainda esta semana para selecionar uma melhor data para você. O período das entrevistas se estende até o dia 31 de janeiro de 2014.

De acordo com Código de Ética da pesquisa científica, asseguramos que não serão revelados os nomes dos participantes e empresas, uma vez que as informações coletadas serão analisadas conjuntamente por Núcleos Setoriais.

Sua contribuição é muito importante para que o estudo a que nos propomos alcance seus objetivos e ajude a fortalecer ainda mais as ações de melhoria dos Núcleos da ACIF.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração.
Atenciosamente,

--

Tatiana Santos

Pesquisadora

Graduada em Administração (UFSC)

Mestranda em Ciência da Informação (UFSC)

tatiana@cin.ufsc.br, e

Prof. Dr. Gregorio Varvakis

Engenheiro Mecânico

Orientador da pesquisa

grego@deps.ufsc.br